



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Palaute- ja tukimallin kehittäminen suomalaisessa vähittäismyyntiketjussa

Wilma Vartiainen

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn ylempi AMK
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma
2020



Tekijä Wilma Vartiainen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn ylempi AMK, Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palaute- ja tukimallin kehittäminen suomalaisessa vähittäismyyntiketjussa	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 3
<p>Vain muutos on pysyvää. Teknologia kehittyy ennätysvauhtia ja yritysten on jatkuvasti peilattava strategiaansa ympärillä muuttuvan maailman trendeihin ja mahdollisuuksiin. Digitaalinen muutos ja automaation lisääminen eivät vielä itsessään kuitenkaan usein riitä. Ihmiset luovat uutta ja tuottavat sekä tietoa että palveluja, joten ”yhteistyön” ihmisten ja teknologian välillä on oltava sujuvaa ja nopeaa. Jatkuva osaamisen kasvattaminen, tiedon jakaminen ja ketterä kehittäminen lisäävät organisaation kilpailukykyä ja tuottavat lopulta arvoa.</p> <p>Tutkimuskohteena on suomalainen vähittäiskaupan ketju, joka toimii usealla alalla ympäri Suomea. Tutkimuksessa kuvataan lyhyesti yrityksessä käynnissä olevaa järjestelmä uudistusta, jonka kautta pureudutaan muuttuviin sisäisiin toimintamalleihin ja palveluhallintaprosesseihin. Tavoitteena on tunnistaa asiantuntijaorganisaation tuottaman keskitetyn palaute- ja tukimallin nykytilan toimivat osa-alueet sekä mahdolliset kipukohdat ja haasteet. Työssä mallinnetaan yksityiskohtaisesti moniportainen sisäinen asiakaspolku ja prosessin vaiheet, joiden pohjalta pyritään rakentamaan vaihtoehtoisia kehityspolkuja.</p> <p>Tietoa kerättiin tutkijan omien havaintojen ja useiden eri sidosryhmien edustajien haastattelujen pohjalta kevään 2019 ja talven 2020 välisenä aikana. Teoriapohja rakentui palvelun kehittämisestä, palveluhallinnasta, palvelun tuotteistamisesta, tieto-, muutos- ja osaamisen johtamisesta sekä näiden aiheiden linkittymisestä toisiinsa. Tutkimusaiheeseen, palvelun ja tiedon aineettomuuteen sekä yksittäisistä tapauksista muodostuviin tukiprosesseihin perustuen, tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena, tapaustutkimuksena.</p> <p>Tutkimusmatkan päätteeksi tunnistettiin sekä toimivia että kehitettäviä prosessin osia. Useiden aihealueiden osalta löydettiin paljon hyvää, mutta myös reilusti kehityskohteita. Tärkeimpinä tunnistettuina kohteina laadukkaan ja tehokkaan sisäisen palvelumallin hallinnassa ja kehittämisessä esiin nousivat jatkuva osaamisen ja tiedon kasvattaminen ja jakaminen, yhteiset toimintamallit, toimivat työkalut ja läpinäkyvyys halki koko moniportaisen organisaation. Kokonaisuuksien hallinta ja selkeä käsitys liiketoimintaprosesseista sekä käytettävissä olevasta tiedosta, johtaa yhteisiin onnistumisiin.</p>	
Asiasanat Palveluprosessi, palvelumuotoilu, asiakaspolku, asiantuntijapalvelut, tietoarkkitehtuuri, osaamisen johtaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoitteet ja rajausta.....	2
1.2.1	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Tutkimuksen toteuttaminen	5
2.1	Tutkimuksen rakenne.....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	6
2.2.1	Tutkimusstrategia.....	7
2.3	Tiedonkeruu.....	8
2.3.1	Tutkimusmatka.....	8
2.3.2	Kirjallisuus ja teoria	9
2.3.3	Havainnointi	10
2.3.4	Haastattelut.....	10
3	Palvelun kehittäminen	13
3.1	Palvelumuotoilu.....	14
3.1.1	Palvelun laatu	15
3.2	Palvelukonsepti.....	16
3.2.1	Palvelun suunnittelu	17
3.3	Palveluprosessi.....	18
3.3.1	Asiakaspolku.....	18
3.3.2	Kontaktipisteet	19
4	Palvelun tuotteistaminen	21
4.1	Tuotteistamisen tyypit ja tasot	22
4.1.1	Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen – 1. taso	23
4.1.2	Palvelun tuotetuki – 2. taso	23
4.1.3	Tuotteistettu palvelu – 3. taso	24
4.1.4	Monistettava tuote – 4. taso	24
4.2	Asiantuntijapalvelut	25
4.2.1	Palvelupaketti.....	25
4.3	Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet	27
4.3.1	Ulkoiset hyödyt ja haasteet	27
4.3.2	Sisäiset hyödyt ja haasteet.....	28
5	Tiedolla johtaminen	30
5.1	Aineeton pääoma.....	30
5.1.1	Organisaatiopääoma.....	32
5.1.2	Balanced Scorecard.....	33

5.2	Tietämyksenhallinta	34
5.3	Johtaminen	37
6	Järjestelmä- ja prosessiuudistus	41
6.1	Kohdeorganisaatio	41
6.2	Keskitetyn täydennystilaamisen malli	41
6.3	Keskitetty palaute- ja tukimalli	42
6.4	Roolit ja vastuut	43
6.4.1	Ketjuohjaus	44
6.4.2	Aluekonttori	45
6.4.3	Myymälä	46
6.4.4	Muut sidosryhmät	46
7	Palaute- ja tukimallit	48
7.1	Palaute- ja tukiprosessi	48
7.2	Nykytilan analyysi	51
7.2.1	Asiakaspolku ja palvelukanavat	52
8	Johtopäätökset ja suositukset	57
8.1	Mitkä osa-alueet toimivat nykyisessä keskitetyn tilaamisen tuki- ja palaudemallissa?	57
8.2	Mitkä ovat suurimmat kehittämisvaatimukset/-kohteet nykyisissä tukiprosesseissa ja palaudemalleissa?	59
8.3	Mitä ovat vaihtoehtoiset mallit tulevaisuuden tuki- ja palauteprosesseihin ja tehokkaaseen palveluhallintaan?	63
9	Yhteenveto	66
	Lähteet	68
	Liite 1. Haastattelukysymykset, ketjuohjaus	72
	Liite 2. Haastattelukysymykset, aluekonttori	73
	Liite 3. Haastattelukysymykset, myymälä	74

1 Johdanto

Grönroos (2009, 77) esitti 1990-luvulla palvelun määritelmän seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajien järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Elämme digitaalisen muutoksen ristiaallokossa, jossa strategian päivittäminen ja tuominen tähän päivään, jatkuvasti ympärillä muuttuvan maailman mukaiseksi, on yrityksille pakollista. Liiketoimintaprosessien uudistaminen ja päivittäminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua IT:n ja bisneksen välillä, ja tämän päivän vaatimukset tehokkaampiin ja automatisoidumpiin prosesseihin eivät toteudu ilman asianmukaista teknologiaa. Pelkän teknologian avulla ei kuitenkaan luoda ratkaisuja, sillä kokonaisuus muodostuu ihmisistä ja liiketoiminnallisesta ymmärryksestä, joiden avulla tietoa hyödynnetään, automatisoidaan ja yhdistetään palveluiden ja päätöksenteon tueksi (Markkula & Syväniemi 2015, 75).

1.1 Työn tausta

Vähittäiskaupassa tavoitteena on tuottaa asiakkaille miellyttäviä ostoskokemuksia, hyvää saatavuutta ja lopulta sitä kautta myyntiä ja tulosta. Näiden tavoitteiden taustalle vaaditaan toimivia ja tehokkaita liiketoimintaprosesseja, sekä jatkuvasti kehittyvää automaatiota. Järjestelmä uudistusprojektit kulkevat usein lähes rinnakkain tuki- ja toimintamalliprojektien kanssa, sillä tekniset muutokset vaativat lähes poikkeuksetta päivityksiä myös liiketoimintaprosesseihin.

Toimiakseen ja palvellakseen asiakkaita tehokkaasti ja edullisesti, on yritysten tunnistettava ympärillä muuttuvan maailman trendit ja vastattava palvelun kysyntään, samalla uusinta teknologiaa hyödyntäen. Myös yritysten sisäinen palvelumalli voidaan ajatella jonkinlaisena asiakassuhteena, johon voidaan soveltaa samaa ajatusta. Yritysten sisäinen palveluprosessi ja tehokkuus heijastuu asiakkaalle asti ja erityisesti suuremmissa organisaatioissa vastuun ja roolituksen on oltava selkeää ja toiminta kokonaisuudessaan määrättyä ja läpinäkyvää.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen kohteena on suomalainen vähittäiskaupan ketju, joka toimii usealla eri alalla ympäri Suomea. Tämän tutkimuksen osalta yritystä tarkastellaan sen päivittäistavarakaupan organisaation kannalta, keskittyen sisäisiin toimintamalleihin ja palveluhallintaan. Kohdeyrityksen päivittäistavarakaupassa on siirrytty vaiheittain automatisoidumpaan ja tehokkaammin aitoa kysyntää vastaavaan täydentämiseen. Päivittäistavarakaupan organisaatio on suuri ja myymälöiden täydennystilaamista ohjataan moniportaisesti niin myymälässä, aluekonttoreilla kuin yrityksen Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksessa. Ketjuohjaus vastaa keskitetysti tilaamisen laadusta ja tilaamisen tuki-, palaute- ja toimintamallien sekä täydennysjärjestelmien kehittämisestä.

Historiatietoon perustuvan ennustepohjaisen automaattitilaamisen ohjaaminen ja kehittäminen sekä järjestelmä- ja prosessituki on keskitetty ketjuohjaukseen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata keskitetyn tilaamisen tuki- ja palautemallin nykytilaa sekä siihen liittyviä kehittämisvaatimuksia ja -tavoitteita. Lisäksi käsitellään tulevaisuuden vaihtoehtoja, joilla voitaisiin kehittämistarpeisiin perustuen muodostaa toimivampi palaute- ja tukimalli palvelemaan uuden täydennysjärjestelmän keskitettyä tilaamisen ohjaamista entistä tehokkaammin. Työssä tullaan lyhyesti esittelemään kohdeorganisaation rakennetta ja toimialaa sekä historiatietoon perustuvaa ennustepohjaista automaattitilaamista, jotta tutkimuksen tausta ja kehittämisvaatimukset ovat lukijalle selkeämmät. Tavoitteena ei kuitenkaan ole kehittää kaikkia Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen vastuualueita ja kehittämistehävässä ei esimerkiksi keskitytä suoraan parantamaan yrityksen myyntilukuja tai saatavuutta.

Työ rajataan palaute- ja tukimallien nykytilan ja tulevaisuuden vaihtoehtoisten ratkaisujen kuvaamiseen sekä roolien ja vastuiden selkiyttämiseen yrityksen sisällä, jotta palvelutaso olisi mahdollisimman korkealaatuista ja tehokasta läpi koko prosessin. Työssä ei liiemmin pyritä ottamaan kantaa itse täydennystilaamiseen tai tarjolla oleviin työkaluihin, tekniseen toteutukseen ja käytössä olevaan teknologiaan, vaan keskitytään kehittämisvaatimuksiin ja vaihtoehtoihin tulevaisuuden tukimalleihin, joilla vastataan palaute- ja tukiprosessien nykytilan kehittämistarpeisiin. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää mikä toimii ja mitä tulisi kehittää, mutta ei vastata syvällisemmin kysymyksen; miten.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä osa-alueet toimivat nykyisessä keskitetyn tilaamisen tuki- ja palaute-mallissa?
- Mitkä ovat suurimmat kehittämisvaatimukset/-kohteet nykyisissä tukipro-
sesseissa ja palautemalleissa?
- Mitä ovat vaihtoehtoiset mallit tulevaisuuden tuki- ja palauteprosesseihin ja
tehokkaaseen palveluhallintaan?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimusraportissa tullaan useaan otteeseen viittaamaan kohdeyritykseen; sen eri pro-
sesseihin, järjestelmiin ja organisaatioihin sekä sidosryhmiin. Käsitteet tullaan kuvaamaan
tekstissä erikseen, mutta lukijalle on haluttu avata keskeisimmät selitteet lyhyesti myös
heti tutkimustyön aluksi erikseen.

EP-keskus	Ulkoinen ennuste- ja laskentatyökalu
EP-tilaaminen	Historiatietoon perustuva ennustepohjainen auto- maattitilaaminen
Ketjuohjaus	Asiantuntijaorganisaatio, jossa pääasiallinen kehi- tys- ja toimeenpanovastuu keskitetystä tilaami- sesta ja tavaravirran ohjaamisesta sekä palaute- ja tukimallin hallinnasta
Aluekonttori	Myymälöiden ja ketjuohjauksen välinen yhteys- henkilö, myymälän tilaamisen - ja perusproses- sien ensisijainen tuki
Myymäälä	Asiakasrajapintavastuussa oleva ajantasaisen tie- don ja uuden tilaamisen mallin havaintojen koos- taja sekä myynti-, varasto- ynnä muiden kirjaus- ten hallinnoija

Ulkoinen järjestelmätoimittaja

Ennuste- ja laskentatyökalun rakentaja ja kehittäjä sekä ketjuohjauksen asiantuntijatiimin järjestelmätuki

Ulkoinen tukipalvelu

Keskitetyn palaute- ja tukimallin palvelun tuottaja, jonka palveluagentit vastaavat kohdeyrityksessä useamman osaston keskitetystä palveluhallinnasta ja tukipyyntöjen käsittelystä

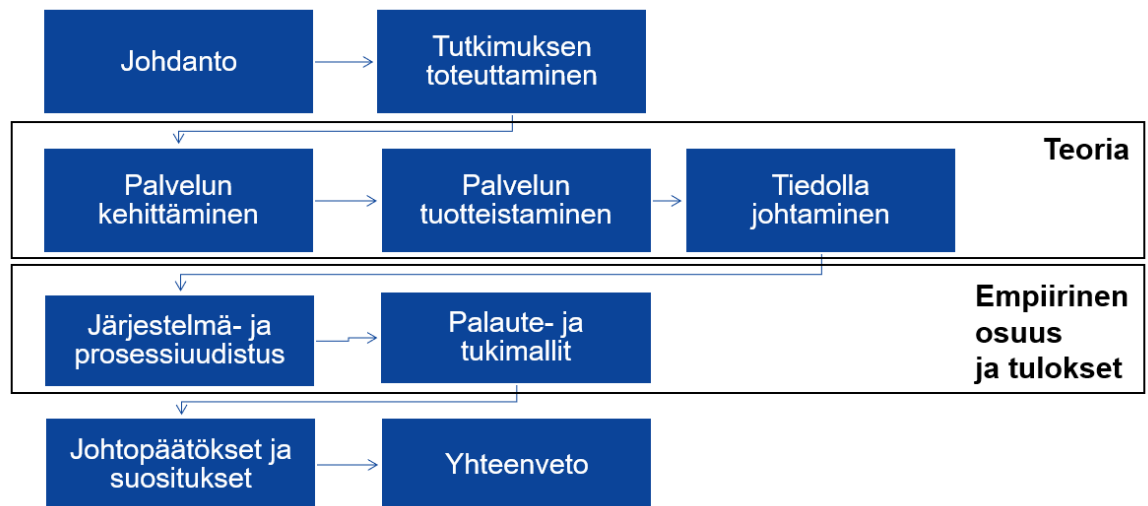
2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on monivaiheinen prosessi, joka alkaa usein itse asiassa jo kauan ennen todellista kehittämisprojektia tai dokumentaatiota. Kohteen valinta, tarkempi tutustuminen ja alustava havainnointi voivat tapahtua taustatyönä jopa ennen lopullisen tutkimuskohteen valintaa. Myös nämä esiasteleet ovat silti oleellisessa osassa ajatellen lopullisen tutkimuksen toteuttamista, sillä perusteellisella taustoituksella varmistetaan niin tutkimuskohteen syvällisempi kehittämistarve, aikataulu kuin sopivat tutkimusmenetelmätkin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 26-28.)

Tutkimuksen suunnittelu on tehtävä huolellisesti ja lopulta itse tutkimustyö toteutettava noudattaen kehittämistöille määriteltäviä polkuja ja ohjeita. Tutkimuksen luonnetta, menetelmiä, näkökantoja tai tutkimusstrategiaa on suunniteltava. Tiedon keräämisen, analysoinnin ja kokonaisuudessaan suunnitelmassa pysymisen kohdalla ei oikopolkuja tunneta; jotta tutkimuksella voidaan saavuttaa akateemista uskottavuutta sekä toisaalta tutkijan itsensä osalta kehittää ymmärrystä ja luoda jotain uutta, on tutkimuksen jokainen askel mietittävä ja huolellisesti suoritettava (Saunders, Lewis & Thornhill 2016, 122-124).

2.1 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus noudattelee rakenteeltaan pitkälti laadullisen tutkimuksen yleistä muotoa, jossa raportti koostuu neljästä pääosasta: johdanto, tutkimus ja menetelmät, tulokset ja keskustelu (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 266-268). Tämän raportin rakenne on muodostettu neljän pääosan ympärille ja jaoteltu selkeyden vuoksi vielä neljään niin sanottuun päätasoon, joissa kaikissa aiheet osaltaan linkittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Ensimmäisellä tasolla ovat tutkimuksen johdanto ja tutkimuksen toteuttaminen, joissa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajoituksia, sekä määritellään tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne. Toisella tasolla perehdytään aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon. Kolmas taso pitää sisällään empiirisen osuuden, jossa kuvataan tutkimuskohteen nykytilaa ja tutkimuksen toteuttamista sekä saatuja tuloksia. Lopuksi neljännellä tasolla summataan tutkimuksen perusteella syntyneet johtopäätökset ja annetaan suositukset tutkimuskohteelle sekä kirjaataan yhteenvetona tutkimusmatka ja lopputulema.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaihetta ja -menetelmiä valittaessa on todella perehdyttävä kohteeseen ja saatavilla oleviin teorioihin sekä tiedon keräämisen vaihtoehtoihin. Kun tutkimuksen suunta on päätetty, lähtee tutkija matkalle, jonka tulisi kaikissa käänteissään noudatella valittuja menetelmiä ja lähestymistapoja. (Hirsjärvi ym. 1997, 123.) Useissa teoksissa viitataan tutkimusmenetelmien jonkinlaiseen yhdistämiseen ja mm. Metsämuuronen (2008, 13) kuvaa, että tietyn tutkimusmenetelmän valinta ei suoraan poissulje muita vaihtoehtoja; parhaimmillaan useat menetelmät täydentävät toisiaan.

Kvantitatiivinen, eli tutummin määrällinen, tutkimus juontaa juurensa luonnontieteistä. Tässä tutkimusmuodossa, nimensä mukaisesti, pyritään hyödyntämään tilastollista analysointia ja kokoamaan aineisto taulukko- tai määrälliseen muotoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat lisäksi vahvasti hypoteesit, aiemmat tutkimukset ja käsitteet sekä tähän tutkimussuuntaukseen oleellisesti liitetty tutkijan omien teorioiden muodostaminen. (Hirsjärvi ym. 1997, 139-141.)

Tieteellisissä piireissä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista ollaan myös eri mieltä. Hirsjärvi ym. (1997, 135-136) kuvaavat kirjassaan Tutki ja kirjoita, näiden kahden suuntauksen voivan jopa täydentää tutkimuksessa toisiaan. Toisaalta teoksessa Laadullisen tutkimuksen menetelmät, Metsämuuronen (2008, 14) antaa ymmärtää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen sisältävän todella erilaisia näkökulmia, jonka vuoksi tutkijan tulisi valita toinen näistä tutkimusotteista, johon perustuen tutkimusta selkeästi lähdetään

rakentamaan. Yhtä kaikki myös Metsämuuronen (2018, 13) kirjoittaa usean metodologian yhdistämisestä ja kokonaisuudessaan voidaan päätellä tutkimuksessa tärkeäksi lähtökohdaksi tutkijan oma arviointi aiheeseen sopivasta menetelmästä ja itselle sopivasta lähestymistavasta.

Tämän tutkimuksen päämetodologiaksi, eli tiedonhankinnan menetelmäksi (Metsämuuronen 2008, 11), valikoitui kvalitatiivinen suuntaus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, josta toisinaan käytetään myös nimeä laadullinen tutkimus, on tavoitteena mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tunnistaa ja kuvata tosiasioita. Tutkimuskohdetta ei tässä suuntauksessa niinkään mitata, tai pyritä todistamaan aiemmin tutkimuksissa muodostettuja teorioita. (Hirsjärvi ym. 1997, 160-161) Kvalitatiivisen metodologian todettiin sopivan tähän tutkimukseen, sillä tutkittavana on luonnollisia tilanteita ja yksityiskohtaisia tapahtumia sekä niissä mukana olevien yksittäisten toimijoiden merkityssuhteita (Metsämuuronen 2008, 14). Myös työhön valitut tutkimusmenetelmät; havainnointi, haastattelut ja litterointi, tukivat kvalitatiivisen metodologian hyödyntämistä tutkimuksessa (Metsämuuronen 2008, 14-15).

2.2.1 Tutkimusstrategia

Kvalitatiiviseen tutkimukseen yhdistetään yhtenä tutkimusstrategiana tapaustutkimus. Laadullisen tutkimuksen tyypillisenä tiedonhankintana käytetty tapaustutkimus, tai case study, perustuu moniulotteiseen tapahtumien, ihmisten ja faktojen tarkasteluun ja yksittäisistä tapauksista oppimiseen. (Metsämuuronen 2008, 16-17.) Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää työssä, jossa tavoitteena on tiettyyn kohteeseen määritellä tarkkoja ja syvällisempiä kehittämisideoita (Ojasalo ym. 2018, 52). Edellä mainittujen määritelmien perusteella tämä tutkimus päätettiin toteuttaa tapaustutkimusta hyödyntäen.

Tapaustutkimus tutkimusstrategiana peilaa monesti kysymyksiä: ”miten?” ja ”miksi?” (Ojasalo ym. 2018, 52.53). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksittäisen palvelumallin kehittämiseen etsimällä vastauksia muun muassa kysymyksiin: ”Miten nykyiset prosessit toimivat tai eivät toimi?” ja ”Miksi toimintaa tulisi tehostaa?”. Ymmärtämällä yksityiskohtaisesti tutkimuskohteen haasteet ja löytämällä esimerkiksi edellä mainittuihin kysymyksiin mahdollisimman laajasti ratkaisuja, sovelletaan tapaustutkimusta parhaan mukaan. Tutkijan tulisi siis omaksua tietoa kokonaisvaltaisesti pienestä otannasta, eikä niinkään kerätä laajasta aineistosta suppeasti teoriaa (Ojasalo ym. 2018, 52-53).

2.3 Tiedonkeruu

Kuten tutkimustyön moni muukin osa-alue, alkaa myös tiedonkeruu tutkimuksen selkeällä aiheen valinnalla ja kehittämiskohteen määrittelyllä. Kun tutkimusaihe on tarkemmin tiedossa, voidaan pyrkiä syventämään ja laajentamaan tutkijan tuntemusta esimerkiksi kohdeyrityksen toimintatavoista, toimintaympäristöstä ja käsitteistöistä. (Ojasalo ym. 2018, 28-29.) Tiedonhankinta on pitkä ja jatkuva prosessi, joka vaatii tarkkuutta ja arviointikykyä. Etenkin tänä päivänä, kun tietoa on toisinaan jopa liiaksikin saatavilla, on tutkijan vastuulla datan monipuolisuuden lisäksi varmistaa tiedon oikeellisuus ja ajantasaisuus.

Kvalitatiiviseen tutkimusmuotoon liitetään usein ajatus tiedonkeruusta ja sen tarkemmasta analysoinnista vähintään hetkellisesti rinnakkain. Kun sovelletaan teoriaa jo omaan tutkimukseen sopivaksi ja tehdään kenties johtopäätöksiäkin, voidaan samalla hakea tutkimuspohjaa vielä eri kanteilta. (Metsämuuronen 2008, 47-48.) Lisäksi tietoa on mahdollista kerätä usein eri tavoin. Tyypillisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmiä ovat: haastattelut, havainnointi ja kirjallisen materiaalin käyttö (Metsämuuronen 2008, 37). Mainitut metodit soveltuvat luonnollisesti myös muihin tutkimustyyppeihin ja edustavat melko perinteistä tiedonkeruuta. Myös tässä tutkimuksessa lähdettiin aineistoa kasamaan edellä mainittuja keinoja hyödyntäen.

Tutkijan oma rooli kohdeorganisaation keskiössä mahdollisti mm. pitkäjänteisen havainnoinnin yrityksessä ja vahvat lähtökohdat kirjallisen lähdemateriaalin koontiin. Toisaalta tutkijan läheinen kosketuspinta tutkimuskohteeseen voi tahattomasti aiheuttaa omien näkemysten, kokemusten tai olettamusten korostamista ja sitä kautta vaikuttaa tulosten luotettavuuteen (Hirsjärvi ym. 1997, 212-214). Tutkimuksen perusteellisuuden ja puolueettomuuden takaamisen vuoksi tietoa tulisi siis kerätä usealla tavalla ja monipuolisesti.

2.3.1 Tutkimusmatka

Kvalitatiiviseen tutkimukseen linkittyä tyypillisesti tutkimussuunnitelman niin sanottu keskeneräisyys. Laadullinen tutkimus elää ja suunnitelmia voidaan muokata prosessin edetessä, mikäli olosuhteet muuttuvat tai niin vaativat. (Hirsjärvi ym. 1997, 164.) Tämä tutkimus on toteutettu pääosin kevään 2019 ja talven 2020 välillä. Pidemmästä aikavälistä huolimatta tämä tutkimus on edennyt lähes koko ajan alustavia suunnitelmia myötäillen. Kuitenkin esimerkiksi uuden järjestelmän ja siihen liittyvien toimintamallien syventynyt ymmärtäminen ja tiedon lisääntyminen kohdeorganisaatiossa tutkimusmatkan aikana, on

osaltaan muokannut tutkimussuunnitelmaa, palaute- ja tukimallien tehostamisen lähestymistapaa sekä mm. haastateltavien valintakriteerejä.

Tämän tutkimuskohteen muutospolun voidaan ajatella alkaneen jo syksystä 2017, jolloin uusi palaute- ja tukimalli on kohdeorganisaatiossa otettu käyttöön. Suurin osa tiedon aktiivisesta keräämisestä suoritettiin kuitenkin kevään ja kesän 2019 aikana, jolloin myös yksityiskohtaisin havainnointi on tutkijan toimesta tapahtunut ja esimerkiksi haastattelut pidetty. Lopullinen tutkimusaineisto ja siitä johdettu tutkimusraportti muotoutui siis toisaalta viimein melko lyhyessä ajassa, kun kokonaisuus hahmottui tutkimuksen edetessä ja kaiken lähdeaineiston ollessa käsillä.

2.3.2 Kirjallisuus ja teoria

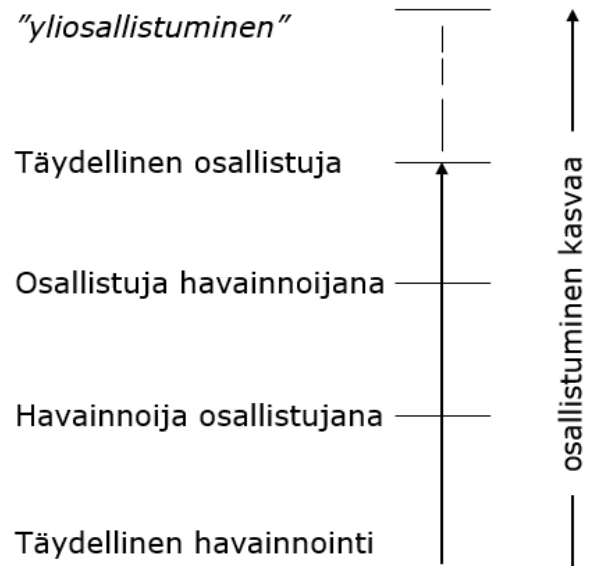
Nyky-yhteiskunnan tietoviidakossa vaaditaan niin tutkijalta kuin lukijaltakin erityistä analysointitaitoa ja lopulta vahvaa kriittisyyttä. Lähdeaineistoja on loputtomiin ja on tutkijan vastuulla löytää juuri kyseisen aiheen kannalta sopivaa teoriaa. Kirjallisuutta ja tutkimustietoa kerätessä on tarkasteltava niin aineiston alkuperää, asiayhteyttä kuin lopullista tarkoitusta. Samaa tietoa on hyvä hakea useasta lähteestä, mutta muistettava samalla syventyä kaikkien teoriaan huolellisesti, jotta aiempaa tutkimustietoa tulee sovellettua oikein ja tutkijan oma ymmärrys säilyy ehjänä läpi prosessin. (Metsämuuronen 2008, 44-45.)

Tutkimuskohteena on erään organisaation läpi usean sidosryhmän kulkeva palveluprosessi. Kirjallisuudessa on kuvattu runsaasti asiakassuhteita sekä palvelujen laatua ja hyödyntämistä yrityksen kilpailuvalttina. Tutkimukset ja teoriat pohjautuvat kuitenkin usein perinteiseen tilanteeseen, jossa yritys toimii palvelun tarjoajana ja palvelun hyödyntäjänä on kuluttaja, maksava asiakas tai toinen yritys. Puhuttaessa organisaation sisäisestä asiakaspalvelusta ja palvelukonseptoinnista, saa kirjallisuutta etsiä syvemmin tai toisaalta tulkita luovemmin. Aikaisempaa tutkimustietona käytetään tässä tutkimuksessa siis palvelun kehittämiseen liittyvää teoriaa ja palvelun tuottamiseen ja johtamiseen sovellettavaa kirjallisuutta.

Melko uusien palaute- ja tukimallien jalkauttamisen sekä rinnakkain kulkevan järjestelmä uudistuksen keskellä, tutkimuksessa nähtiin oleelliseksi tarkastella aihetta myös palvelun tuotteistamisen ja tiedolla johtamisen näkökulmista. Sekä palvelujen vakiointi että tietoarkkitehtuurin hyödyntäminen linkittyvät vahvasti palveluiden kehittämiseen, joten raportin tutkimuspohja ja teoria sitoutuu kokonaisuudeksi, jossa kaiken teorian taustalla on tämänkin tutkimuksen tavoite: tasalaatuinen ja tehokas toiminta sekä jatkuva kehittyminen.

2.3.3 Havainnointi

Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan omaa osallistumista tai tarkkailua tutkimuskohteessa. Tutkijan eli havainnoijan tulisi kuitenkin pitää jonkinlaista etäisyyttä havainnoimaansa kohteeseen sekä ennalta määritellä roolinsa ja objektiivisuuden tasonsa suhteessa tutkimuskohteeseen. Havainnointi voidaan lisäksi määritellä vielä tarkemmin osallistuvaan tai ilman osallistumista tehtävään havainnointiin. Kun tutkija on syvällä tutkimuskohteessa ja ymmärtää sen ominaisuudet ja erikoisuudet, voidaan havainnointi suorittaa myös enemmän toimijan roolissa. (Metsämuuronen 2008, 42-43.) Tämä tutkimus suoritettiin tutkijan toimiessa havainnoivana osallistujana (Kuvassa 2 Osallistuja havainnoijana). Tutkija oli tutkimuskohteessa toisinaan myös toimija ja havainnoi asioita oikeasta läheympäristöstä käsin.



Kuva 2. Havainnointi ja osallistuminen (Metsämuuronen 2008, 43)

2.3.4 Haastattelut

Haastattelu on oiva ja tehokas keino kerätä yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteesta (Ojasalo ym. 2018, 106). Lisäksi haastattelun etuna on jokaisen haastateltavan oma näkemys, joka antaa tutkimuskohteesta yksilöllisen ja syvällisemmän kuvan (Ojasalo ym. 2018, 106). Tämä tutkimus pohjautuu useamman sidosryhmän toimintaan ja moniportaiseen palvelukonseptiin, joten syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi todettiin oleelliseksi tiedonkeruumenetelmäksi myös haastattelut. Kokonaisprosessin havainnollistamisen ja useiden prosessin osien yksilöllisen kokemuksen ymmärtämisen vuoksi haastattelut päätettiin toteuttaa kaikkien keskeisten roolien edustajille; ketjuohjauksen, aluekonttorin ja myymälän henkilöstölle.

Haastateltavat valittiin satunnaisesti, samalla kuitenkin pyrkien saamaan kokemuksia ympäri Suomen ja eri asemassa olevilta henkilöiltä. Tutkimuskohteen ja yrityksen ollessa salainen, ei haastateltavien nimiä tai täysin tarkkoja titteleitä julkaista tässä raportissa. Haastateltaviin ja heidän vastauksiinsa tullaan raportissa jatkossa viittaamaan esim. Haastateltava 1. Alla listattuna haastateltavat ja heidän roolinsa:

- Haastateltava 1: päällikkö, Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijaorganisaatio
- Haastateltava 2: asiantuntija, Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijaorganisaatio
- Haastateltava 3: vastaava, aluekonttori 1
- Haastateltava 4: vastaava, aluekonttori 2
- Haastateltava 5: markempäällikkö, myymälä 1
- Haastateltava 6: vastuumyyjä, myymälä 2

Haastattelu on järkevä nauhoittaa, jotta haastattelutilanteessa voidaan keskittyä täysin myös itse keskusteluun ja toisaalta, jotta haastatteluun on mahdollista palata uudelleen ja vastausten analysointi ja raportointi on sujuvampaa (Ojasalo ym. 2018, 107). Tässä tutkimuksessa haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedoksi haastattelukysymykset sekä lyhyt kuvaus tutkimuksen aiheesta ja pohjustus tulevan haastattelun kulusta. Haastattelut suoritettiin kevään ja alkukesän 2019 aikana ja aikaa haastatteluihin kului jokaisen henkilön kohdalla noin puolitoista tuntia. Kaikki haastattelut toteutettiin joko kasvotusten samalla keskustelut äänittäen tai pitkän etäisyyden vuoksi Skype-puheluin, jotka tallennettiin. Haastattelut kirjoitettiin auki ja analysoitiin mahdollisimman pian nauhoituksen jälkeen. Litteroinnin, puhtaaksi kirjoituksen (Metsämuuronen 2008, 14), pohjalta pyrittiin heti haastattelujen jälkeen tekemään ensimmäiset päätelmät siitä, mikä oli tälle tutkimukselle oleellista tietoa ja mikä ei.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna syvähaastatteluna, jossa kysymykset on alustavasti muotoiltu, mutta jätetty mahdollisuus haastattelun aikana myös tarvittaessa soveltaa esimerkiksi kysymysten järjestystä ja muodostaa tilanteeseen sopivia lisäkysymyksiä (Ojasalo ym. 2018, 108). Lisäksi tutkimuskohteena olevan palvelumallin vuoksi, haastatteluissa sovellettiin CIT-menetelmää, eli Critical Incident Technique tai suomeksi kriittisten tapahtumien tekniikkaa, jossa haastattelijä kysyy kokemuksia nimenomaan palvelukokemuksesta ja tarkemmin eriteltynä hyvistä tai myös todella huonoiksi koetuista asioista (Ojasalo ym. 2018, 109).

Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan roolista riippumatta lähes samanlaisiksi, jotta vastauksia olisi selkeämpi analysoida ja toisaalta myös muodostaa kokonaisvaltainen käsitys prosessin osien jokaisesta portaasta. Kysymyksissä painotettiin kuitenkin myös

tarvittaessa kunkin haastateltavan vastuualuetta ja näin ollen pyrittiin syventämään mahdollisia erikoisuuksia. Haastattelukysymykset kokonaisuudessaan löytyvät tämän raportin liitteistä (Liite 1, Liite 2 ja Liite 3).

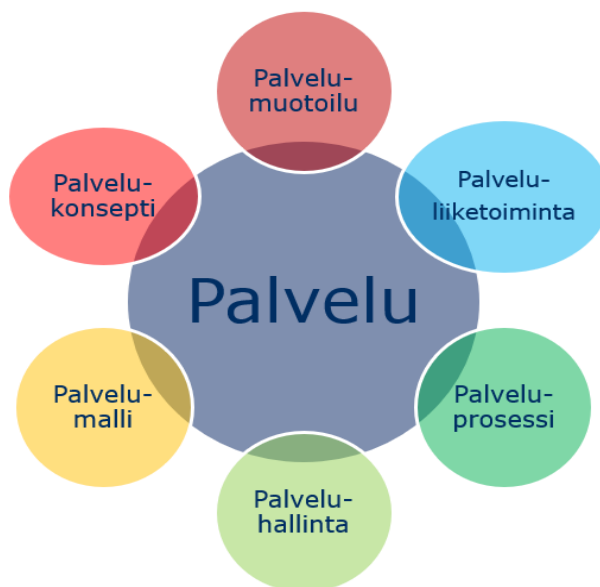
3 Palvelun kehittäminen

Palvelu on monimuotoinen termi, joka päivittäisessä elämässämme toistuu jatkuvasti. Jos palvelun määritelmää aletaan kuitenkin todella ajattelemaan, voi sen selkeä kuvaaminen aiheuttaakin haasteita. Grönroos (2009, 77) kuvaa palvelun olevan ostettavissa ja myytävissä, mutta ei konkreettisesti koettavissa. Palvelu on lisäksi ennen kaikkea prosessi, jossa

- toiminnot seuraavat toisiaan
- toimintojen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat osittain rinnakkain ja yhtä aikaa
- käytössä on useita työkaluja ja henkilöresursseja sekä erilaisia tietoja
- pyritään löytämään ratkaisu jonkun ongelmaan.

Toisaalta palvelun määrittelyyn liitetään vahvasti vuorovaikutteisuus, joka voi viitata henkilökohtaiseen kanssakäymiseen tai joissain tapauksissa myös asiakkaan itsenäiseen toimintaan, palveluntarjoajan ollessa esimerkiksi automatisoitu verkkosivusto. Yhtä kaikki palvelussa asiakas on osa prosessia ja tärkeä tekijä palvelutilanteen lopputuleman muo-
dostumisessa. (Grönroos 2009, 77-79.)

Jos palvelu itsessään on monimuotoinen termi, mahtuu sen alle vielä suuri joukko lähes identtisiltä kuulostavia alaviitteitä, jotka huolimatta siitä, että sisältävät sanan palvelu, merkitsevät toisinaan hyvinkin erilaisia asioita. Palvelumuotoilu, palvelukonsepti, palveluliiketoiminta, palvelumalli, palveluhallinta, palveluprosessi ja lista vain jatkuu. Lisäksi liiketoimintaprosesseja rakennettaessa voi nykyään törmätä puhuttavan palvelun tuotteistamisesta tai tarinallistamisesta sekä tietysti lopulta päädyttävän palvelun käyttöönottoon.



Kuva 3. Palvelukenttä

Tässä kappaleessa kuvataan tarkemmin osaa näistä palvelutermeistä sekä punnitaan niiden yhteyttä tutkimuskohteeseen. Lisäksi tämän kappaleen alaluvuissa avataan näitä palvelun eri muotoja ja ominaisuuksia ja toisaalta tarkastellaan niiden keskinäisiä yhtäläisyyksiä sekä mahdollisia risteyskohtia. Seuraavassa pääluvussa (4) keskitytään syvemmin palvelujen tuotteistamiseen ja vakiinnuttamiseen sekä tarkastellaan niiden organisaatiolle tarjoamaa kilpailukykyä.

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua voidaan ajatella kokonaisuutena, joka helpottaa yrityksiä ymmärtämään palveluiden hyödyt liiketoiminnassa, suunnittelemaan uusia palveluita ja toisaalta jalostamaan nykyisiä palveluita. Tämän kokonaisuuden, jossa tietyllä lailla vanhasta tehdään uutta, voidaan ajatella kehittyvän itsessään ja menevän eteenpäin koko ajan. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Tuulaniemi (2011, 59-61) ehdottaa, että palvelua tai palvelumuotoilua ei tulisi määritellä eikä se hänen mukaansa ole edes täysin mahdollista. Palvelumuotoilu yksinkertaisuudessaan ja jollain määritelmällä on palvelujen mallintamista, jonka avulla jokapäiväisistä palvelukokemuksista tehdään onnistuneita ja jolla pyritään tuottamaan palveluihin samantilaista laatua kuin nykypäivän pitkän kehityksen tuotteisiin. Tämän päivän kilpailussa yritysten on mahdollista erottua nimenomaan palvelulla, joten ei ihme, että kiinnostus ja arvostus palvelumuotoilua kohtaan onkin noussut erityisesti 2000-luvun alusta. (Reason, Løvlie & Flu 2016, 1-2.)

Palvelumuotoiluun liitetään usein asiakkaan kokema arvolupaus ja asiakastyytyväisyys. Onnistunut palvelukokemus saa asiakkaan palaamaan takaisin ja käyttämään palveluita uudelleen. (Tuulaniemi 2011, 29.) Puhuttaessa yrityksen sisäisestä palvelutarjonnasta, kuten tutkimuskohteessa, jossa läheisten sidosryhmien edustajat voidaan käsittää tietynlaisina asiakkaina, ei kilpailua ja tuloksen tekoa voida kuitenkaan mitata aivan samalla lailla. Myös sisäisiä asiakkuuksia tulisi silti yhtä lailla pyrkiä käsittelemään kuin maksavien asiakkaiden prosesseja, sillä monesti yrityksen loppuasiakkaalle näkymättömät palvelupolut voivat itse asiassa olla avainasemassa siinä, mitä lopulta tuotetaan ja mikä näkyy myös ulospäin.

3.1.1 Palvelun laatu

Mallintamalla ja muotoilemalla palveluja, voidaan saavuttaa asiakkaalle parempaa laatua halvemmalla (Reason, Løvlie & Flu 2016, 6). Laadusta voidaan kuitenkin olla montaa mieltä ja erityisen haastavaa on mitata palvelun laatua, mitattavan käsitteen ollessa aineeton. Palvelun laadun mittaamisen apuna voidaan palvelu myös pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. Kuten aiemmin jo mainittiin, palveluun liitetään rinnakkaisia toimintoja ja toisiinsa on esimerkiksi haastavaa erottaa, milloin palvelun tuottaminen muuttuu palvelun hyödyntämiseksi; myös tämä tekee palvelun laadun mittaamisesta monimutkaista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 34.)

Tuulaniemi (2011, 26) kuvaa palveluun liittyvän olennaisesti aina ihminen. Tämä on yksi näkökulma, jonka pohjalta voitaisiin siis lähteä tarkastelemaan palvelun laatua ja toisaalta myös Jaakkola ym. (2009, 34) kirjoittavat, että asiakkaan kokemus on se, mihin palvelun laadun mittaaminen voidaan perustaa. Ihmisten kokemukset ovat kuitenkin yksittäisiä ja subjektiivisia, joten laatua tulisi voida mitata myös muin tavoin. Yksi näkökulma on lähteä lähestymään asiaa myös haasteiden kautta. Seurantaa voi tehdä miettimällä mm. seuraavia asioita:

- Onko asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ymmärretty?
- Onko palvelu määritelty todella vastaamaan asiakkaiden odotuksia?
- Tuotetaanko palvelua suunnitellusti?
- Onko palvelun viestintä sisällöllisesti ja toteutuksen kannalta ajantasaista ja oikeaa?
- Kokevatko asiakkaat palvelun odotuksiinsa nähden laadukkaana?

Yllä mainittuihin kysymyksiin voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi asiakaspalautteilla ja -tyytyväisyyskyselyillä, pilotoimalla ja testaamalla palvelua huolellisesti, havainnoimalla ja dokumentoimalla palvelurajapintojen kohtaamisia, kustannusten mittaamisella sekä reklamaatioiden määrällä. Oleellinen osa palvelun ja sen laadun seurantaa on myös saatujen tulosten hyödyntäminen ja niiden avulla jatkojalostaminen ja -kehittäminen. (Jaakkola ym. 2009, 33-36.)

Ajateltaessa myös kohdeyritystä on olennainen osa uuden palvelun prosessia sen mitattavuus ja seurattavuus. Pelkästään jo vähittäiskaupan hektisyyden vuoksi, on tutkimuskohteen palvelun oltava nopeaa ja lähes reaaliaikaista, sillä hetken päästä ongelma voi olla jo ohi tai ratkaisemattomissa ja jonkinlainen tappio koettu. Oleellista tässäkin palvelussa on myös tasainen laatu, jolla taataan mm. asiakastyytyväisyys. Tasalaatuisuuden perustana ovat ohjeistus, oppiminen ja jatkuva kehittäminen, jotka johtavat tehokkuuteen ja tulok-

seen. Yksittäisten tulipalojen sammuttamisen sijaan kaivaudutaan palautteiden perusteella juurisyihin ja palvellaan sidosryhmiä eli asiakkaita odotettua laajemmin. Palvelu on laadukasta, kun se täyttää tai jopa ylittää ihmisten odotukset (Jaakkola ym. 2009, 34).

3.2 Palvelukonsepti

Palvelukonseptia voidaan kuvata uusien ja/tai jo hyväksi todettujen palveluideoiden jatkuvana tarjontana (Jaakkola ym. 2009, 5). Yksinkertaisemmin Pitkänen (2006, 171) määrittelee palvelukonseptin asiakkaille ja muille palveluun osallistuville sidosryhmille arvoa tuottavana ajattelumallina. Palvelukonsepti itsessään on kuitenkin vasta idea tarjottavasta palvelusta, joka toimiakseen kokonaisuutena vaatii ympärilleen tarvittavat työkalut, teknisen valmiuden ja asiantuntevia ihmisiä. Toimivan palvelukonseptin ja siihen liitettyjen työvälineiden avulla pyritään palvelussa lopulta tuottamaan iloa asiakkaalle ja lisäämään tehokkuutta ja mielekkyyttä henkilöstön työhön. (Pitkänen 2006, 171, 181.)

Palvelukonseptin pohjalta suunnitellaan myös palvelujen tavoiteltu laatu ja esimerkiksi vuorovaikutteisuuden osuus. Lisäksi oleellisena osana, puhuttaessa erityisesti asiantuntijapalveluista, on palvelujen määrämuotoistaminen sekä toisaalta räätälöinti ja asiakaskohdainen vaihtelu. Standardoimalla eli mallintamalla tai määrämuotoistamalla palvelukonsepti, pyritään palvelut tuottamaan aina pitkälti yhdenlaisina. Tällä varmistetaan laatua, mutta liitettäessä prosessiin ihmisiä ja yhteistyötä, on täysin samanlaisen palvelun tarjoaminen kuitenkin lähes mahdotonta ja räätälöinti tarpeen sekä jopa järkevämpää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34-35.)

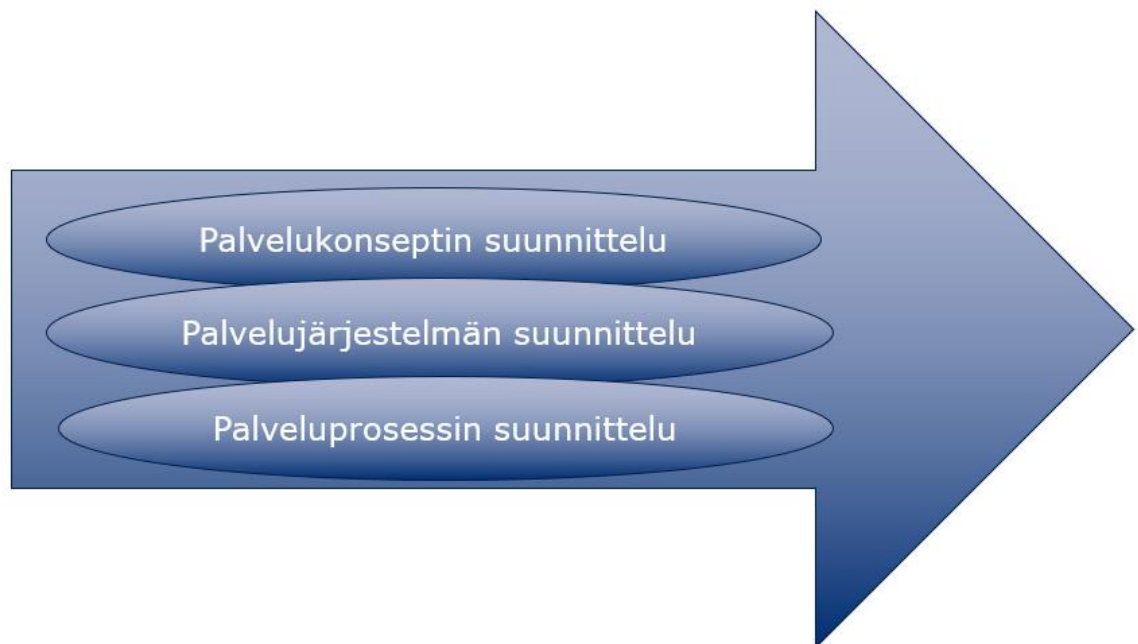
Vaihtoehtoisesti voidaan vain osa palvelun osista mallintaa, jolloin puhutaan massaräätelöinnistä. Massaräätelöintiä suositellaan hyödynnettävän erityisesti palvelukonsepteissa, joissa yhdistyvät korkea automaatio- ja teknologia-aste sekä vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisuus ja sidosryhmien osuus korostuu myös jo palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa. Rakennettaessa toimivaa ja tehokasta konseptia, voi olla järkevää ottaa mukaan itse asiakas, jolloin yksityiskohtainen mallintaminen ulottuu läpi palvelun ja saadaan konkreettisia kokemuksia mm. laadun arvioinnista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34-36.)

Toimiakseen ja kehittyäkseen, on yrityksessä oltava laajalla tasolla niin ydinosaamista kuin alue- tai alakohtaista tarpeellista erityisosaamista, jolla tuottaa lisäarvoa (Sydänmaanlakka 2007, 133). Asiantuntijayrityksessä korostuvat lisäksi erityisesti uuden synnyttäminen ja kehittäminen sekä ideoiden monistettavuus. Yrityksen palveluihin saadaan

sekä laatua että jatkuvuutta tuottamalla yhteisiä toimintamalleja ja kehityspolkuja yksilön hyväksi todetun suorituksen pohjalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34-35.)

3.2.1 Palvelun suunnittelu

Palvelu on kokonaisuus ja vaikkakin monesti aineeton, voidaan palvelu nähdä myös tietynlaisena tuotantona. Palvelukonseptin valinnassa ja kokonaissuunnittelussa tulee ottaa huomioon palvelun istuvuus koko yritystä ajatellen sekä toisinpäin, organisaation valmius mukautua uuteen palvelumalliin. (Pitkänen 2006, 186-187.) Palvelu jakaantuu useaan muotoon ja alaviitteeseen. Palveluiden suunnitteluosaa ei ole paljoakaan tutkittu, mutta joitain kuvauksia toki löytyy. Edvardsson ja Olsson näkevät palvelusuunnittelun jakautuvan kolmeen pääosiin, jotka on piirretty kuvassa 4 ja avattu hieman tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35-36.)



Kuva 4. Palvelujen suunnitteluprosessin malli (Edvardsson & Olsson 1996, Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

Edvardssonin ja Olssonin palvelujen suunnitteluprosessi alkaa palvelukonseptin suunnittelusta eli tarkasta määrittelystä palvelun sisällöstä ja tavoitteista. Seuraavaksi suunnitellaan palvelujärjestelmän toteuttaminen eli valitaan käytännön ympäristö ja työkalut sekä asiantunteva henkilöstö. Palvelujärjestelmän suunnittelussa pyritään lisäksi totuttamaan niin asiakkaat kuin koko organisaatio uuteen palveluun ja toimintamalliin. Viimeisessä vaiheessa, kun palvelun yksityiskohtainen kuvaus ja työkalut ovat selvillä, suunnitellaan palveluntarjoajien ja -kuluttajien roolit sekä pyritään määrittelemään haluttu asiakasnäkyvyys

eri palvelujen osalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35-36.) Palveluprosessia kuvataan tarkemmin kappaleessa 3.3 Palveluprosessi ja asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimien erottamista kappaleessa 3.3.1 Asiakaspolku.

3.3 Palveluprosessi

Palveluprosessi rakentuu palvelun tarjoajista ja eri vaiheiden ajankohdista sekä keskimääräisestä kestoista (Jaakola ym. 2009, 15). Palveluprosessi on siis jonkinlainen toimintakaavio tai tapahtumaketju, jossa toteutus muuttuu tuotokseksi. Lopputuloksena toimivan prosessin tavoitteena on toimittaa asiakaslupauksen mukainen hyöty sekä kokemusten pohjalta syventää osaamista yrityksen sisällä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.) Päättävänä tavoitteena taustalla tulisi lisäksi jatkuvasti kulkea ymmärrys palvelun ominaisuuksista, asiakas kohtaamisista ja tavoitteista (Polaine ym. 2013, 90).

Monissa asiantuntijapalveluissa asiakas on aktiivisesti läsnä pitkin prosessia (Jaakola ym. 2009, 16). Asiakkaan rooli voi vaihdella vaatimusmäärittelyihin ja suunnitteluun osallistumisesta lopullisen palvelun tuottamiseen sekä kokonaisuudessaan palveluprosessin kehittämiseen ja jatkojalostamiseen. Palveluprosessi on hyvä suunnitella yksityiskohtaisesti ja kuvata tarkasti esimerkiksi eri osapuolten roolit kaikissa prosessin vaiheissa. Kun sekä asiakkaan että henkilöstön kuin myös mahdollisten kolmansien osapuolien osallisuus on selkeästi määritelty, luodaan vakaa pohja koko prosessille sekä lopulta palveluun vaadittavalle yhteistyölle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Tässä tutkimuskohteessa pyritään kehittämään yrityksen sisäistä palveluprosessia, jossa asiakas ei ole maksava palvelun kuluttaja, mutta yhtä lailla riippuvainen palvelun tarjonnasta ja laadusta. Perinteinen palvelumallin vastuujaako ja roolitus on siis häilyvä ja asiakkaan näkemys prosessin toimintaan entistä oleellisempi. Polaine, Løvlie & Reason (2013, 22) varoittavat siiloutumisesta, joka voi pahimmillaan johtaa jopa palveluprosessin epäonnistumiseen, jos esimerkiksi yksi osasto yrittää täyttää muidenkin saappaat tai prosessi katkeaa osastojen liitoskohdissa. Organisaatioiden tulisikin hyödyntää täyttä sisäistä potentiaalia ja suunnitella palveluprosessinsa yhteistyössä läpi yrityksen.

3.3.1 Asiakaspolku

Palveluprosessin mallintamisessa oleelliset osat ovat palvelun tuottaminen ja palvelun kuluttaminen (Jaakkola ym. 2009, 15). Erottelemalla palveluprosessin osa-alueita yksityiskohtaisempiin kokonaisuuksiin, voidaan näiden toimintojen hahmottamista ja sitä kautta

kehittämistä helpottaa. Kun kuvataan prosessi tarkemmin, saadaan selkeämpi käsitys palvelun tuottajista ja kuluttajista sekä heidän osallistumisestaan prosessin eri osiin, ja sitä kautta koko palvelutapahtumien ketjusta kenties lopulta suurempia onnistumisia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.)

Palvelukokemukseen liittyy lähes poikkeuksetta asiakas ja vuorovaikutus (Polaine ym. 2013, 87). Asiakaskohtaamista voidaan ja tulee mm. palvelun kehittämiseksi analysoida (Jaakkola ym. 2009, 16). Asiakaskohtaamista on kuitenkin tarkasteltava ajatellen asiakkaan kokonaiskokemusta ja mietittävä palvelua jonkinlaisena asiakaspolkuna. Palveluja voidaanakin lähteä rakentamaan myös asiakkaan näkökulman kautta. (Debruyne 2014, 103-104.)

3.3.2 Kontaktipisteet

Yksi tapa lähestyä palvelun kehittämistä on pilkkoa asiakaspolku pienempiin osiin (Polaine ym. 2013, 87). Tämän tyyppistä mallintamista käytettiin myös kuvailtaessa palveluprosessia ja palvelun kuluttajan eli asiakkaan toimintojen pohjalta pyritään nyt erottelemaan myös asiakaspolun osat. Asiakaskokemuksessa tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan ajatella myös erilaisina kontaktipisteinä. Selkeinä kontaktipisteinä tunnistetaan esimerkiksi fyysinen kohtaaminen, toiminnot ja työkalut. Lisäksi kontaktipisteiksi voivat muodostua yhteydet aiempiin kokemuksiin tai esimerkiksi ihmisen olettamukset tarjottavasta palvelusta. (Polaine ym. 2013, 87.) Kun kontaktipisteet on kuvattu ja tunnistettu, voidaan yrityksessä lähteä piste kerrallaan miettimään:

- Mitä kokemuksia tarjotaan tai tuotetaan?
- Missä kohti ja miten ne tuottavat arvoa?
- Miten kokemuksia voitaisiin kehittää ja parantaa?

Yllä mainittujen ajatusten lisäksi on asiakaspolkua mahdollista tarkastella asiakkaalle näkyvien kanavien tarjonnan kautta sekä toisaalta pyrkiä tunnistamaan miten organisaation sisäiset eli näkymättömät alueet lopulta heijastuvat myös kuluttaja-asiakkaalle asti. (Reason ym. 2016, 12-13.)

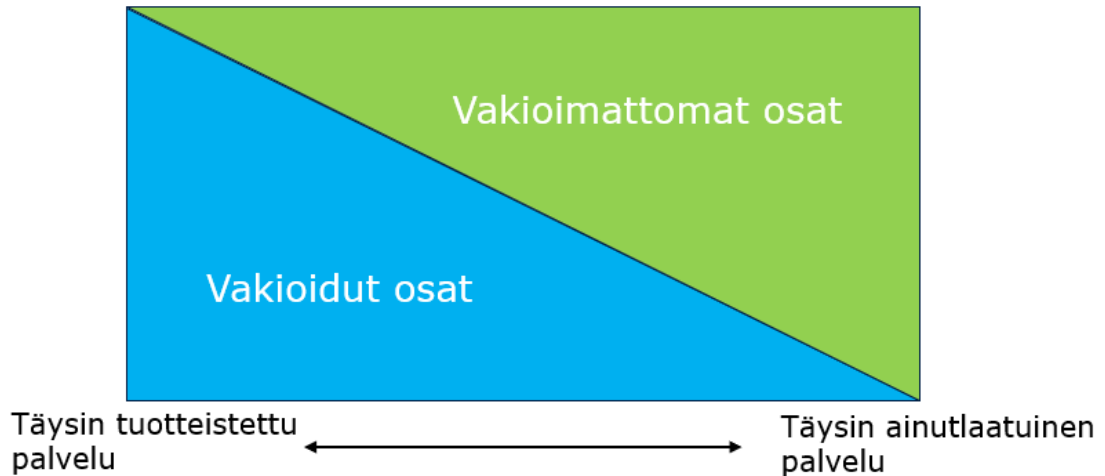
Tutkimuskohteena on moniportainen ja -ulotteinen palveluprosessi, jossa perusasiakaspolku ja siihen liittyvät kontaktipisteet ovat kuvattavissa. Kuten yllä mainittiin, palvelua voi lähteä kehittämään asiakaslähtöisesti ja tarkastella prosessia niin sanotusti ylhäältä alas eli asiakkaasta palvelun tarjoajaan. Malli mukailee Service Blueprinting -metodia, joka yhdistää useat palvelukokemuksen kontaktipisteet. Tämä usein käytetty työkalu antaa näkemystä siihen, miten työkalut ja toiminnot yhdistyvät palveluprosessiin sekä mm. visualisoi

asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat palvelussa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41). Tutkimuskohteen palveluprosessia ja -kokemuksen kontaktipisteet on esitelty Service Blueprinting -mallia hyödyntäen kappaleessa 7.2.1 Asiakaspolku ja palvelukanavat.

4 Palvelun tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistaminen on palvelujen tarkempaa määrittelyä ja jonkinasteista palvelujen jatkojalostamista. Tuotteistamisella pyritään toisinaan vakioimaan palveluja sekä toisaalta kehittämään jo olemassa olevia palveluita, jotta saavutetaan maksimoitu hyöty sekä lopulta parannetaan organisaation kilpailukykyä. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Palvelujen tuotteistamisen tulisi olla jatkuva prosessi, jossa organisaatio kehittää ja kehittyy (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45).

Palvelujen tuotteistamisen tarve vaihtelee ja riippuu mm. yrityksen nykytilasta. Tuotteistamiseen päädytään eri reittejä pitkin ja myös tuotteistamisen tavoiteltu lopputulema voi organisaatioittain ja projekteittain erota. (Jaakkola ym. 2009, 5-6.) Yhteinen nimittäjä tuotteistamiseen lähdeittäessä on omien palvelujen tuntemus ja niiden joustavuuden ymmärtäminen. Palvelujen tuotteistamisen aste on organisaation itse määriteltävissä: ovatko palvelun osat vakioitavissa ja kuinka laajasti. Minkään palvelun suunnittelua ei ole järkevää aina aloittaa lähes alusta, jos tiettyjenkin osa-alueiden määrämuotoistaminen on mahdollista. Toisaalta erityisesti syvempää asiantuntijuutta vaativissa palveluissa on räätälöinnille ja joustavuudelle jätettävä tarpeeksi tilaa. Vaihtoehdot eivät sulje pois toisiaan ja tärkeintä onkin sopivan tasapainon löytäminen. (Jaakkola ym. 2009, 19.)



Kuva 5. Tuotteistamisen asteet (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 19)

Palvelujen tuotteistamiseen liittyvät vahvasti jo edellisessä pääluvussa kuvatut ominaisuudet

- palvelun osien pilkkomisesta parhaan ymmärryksen saavuttamiseksi
- palvelun suunnittelun laajentamisesta yhteistyöksi asiakkaiden kanssa
- koko organisaation osallistamisesta palvelun omaksumiseen ja käyttöönottoon
- palvelun sisällön parhaan ymmärryksen saavuttamisesta.

Lopulta kaikki edellä mainittu tähtää isossa kuvassa edelleen monistettavuuteen, jatku-
moon, tehokkuuden lisäämiseen sekä arvon luomiseen niin palvelun tuottajalle kuin kulut-
tajallekin. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

4.1 Tuotteistamisen tyypit ja tasot

Palvelun tuotteistamisesta voidaan varsinaisesti puhua, kun palvelu muodostaa kokonai-
suuden: palveluprosessin. Tuotteistuksen tunnusmerkkinä pidetään myös palvelutuotteen
edelleen myynnin mahdollisuutta, oli palvelu sitten vakioitua tai asiakkaalle räätälöityä.
(Sipilä 1999, 12-13.) Ennen kuin palvelu täyttää edellä mainitut ehdot, voidaan itse tuot-
teistamisen prosessi vielä jaotella tarkempiin tyyppeihin:

- **Ulkoisella tuotteistamisella** viitataan asiakkaalle näkyviin palvelutoimintoihin ja yhdessä asiakkaan kanssa luotuihin konkreettisiin palvelun osiin.
- **Sisäisellä tuotteistamisella** tarkoitetaan palvelujen tarjontaan vaadittavien prosessien ja toimintojen sekä vastuiden yksityiskohtaista määrittelyä.

Ulkoinen tuotteistaminen on yritykselle tärkeää, sillä usein sen kautta muodostuu asiak-
kaalle ulospäin näkyvä palvelu- ja arvolutaus. Sisäisen tuotteistamisen kulmakivenä on
palvelun mallintaminen, jotta prosessi on yrityksessä monistettavissa. Sisäistä tuotteista-
mista suunniteltaessa on jatkuvasti pidettävä vahvasti mielessä myös asiakasnäkökulma
ja asiakasrajapinta, jotta asiakkaalle näkymättömätkin elementit palvelevat lopulta palve-
lun käyttäjää. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43-44; Tuominen ym. 2015, 5.)

Tyypittelyn lisäksi voidaan tuotteistaminen jakaa vielä tasoihin. Tasot eli tuotteistamisen
asteet tai vaiheet on hyvä tunnistaa, jotta organisaatiossa voidaan mm. päättää palvelujen
tuotteistamisen aste. (Sipilä 1999, 12-13.)



Kuva 6. Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999, 13)

4.1.1 Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen – 1. taso

Kun on todettu, että palvelu mukailee yrityksen strategiaa, on asiantuntijoiden toteutettavissa ja toistettavissa, ja myös asiakkaat eli palvelun kannattavuus on jollain tasolla varmistettu, voidaan tuotteistamista lähteä edistämään (Tuominen ym. 2015, 8). Tuotteistamisen ensimmäinen taso lähtee peruspohjasta, jossa varmistetaan vahvistetun palvelun monistettavuus. Sisäisen toimintamallin kuvaaminen ja asianmukainen dokumentointi edesauttavat palvelun vakiinnuttamisen onnistumista organisaatiossa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.)

Uuden palvelun tuotteistaminen voi vaatia aluksi enemmän työtä, kun esimerkiksi tiedon tallentamista on tehtävä laajalti ja pitkältä aikaväliltä. Toisaalta, tämä on pitkälti kertaluontoinen tehtävä ja vaikka materiaalit vaativat luonnollisesti päivittämistä, on suurin pohjatyö ensimmäisellä tasolla tehty. Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen tuo organisaatioon vähintään pidemmällä aikajänteellä enemmän hyötyä, kun palveluprosessi on kaikkien hyödynnettävissä ja toteutettavissa sellaisenaan tai hieman muokattuna, asiakkaasta riippumatta. (Jaakkola ym. 2009, 21-22.)

4.1.2 Palvelun tuotetuki – 2. taso

Tuotteistamisen prosessi etenee palvelun tuottajan sisäisten työskentelytapojen tallentamisesta toiselle tasolle, jossa keskitytään myös konkreettiseen tuotteeseen tai palveluelementtiin. Palvelun tuotetuki voi olla esimerkiksi palvelun yhteydessä toimiva ohjelmisto, joka on yhdistetty palveluun asiakkaan, tai itse palvelun tarjoajan, toimintojen tehostamiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.)

Sisäisesti selkeä prosessi, joka on huolellisesti kuvattu ja palveluun liitetty lisäarvoa tarjoava tuote muodostavat jo jonkinlaisen palvelukokonaisuuden. Kun palvelu on vaikka vasta osittainkin tuotteistettu, voidaan sen pohjalta taata asiakkaalle asti parempia tuloksia. Vakioitu toimintamalli parantaa organisaation sisällä kustannusten ja resurssien arvioimista sekä lisää asiakkaalle taattavan lopputuleman luotettavuutta. Jo siis kahden tuotteistamisen tason kautta parannetaan laatua ja pienennetään sekä yrityksen että asiakkaan kokemaa riskiä. (Jaakkola ym. 2009, 21-23.)

4.1.3 Tuotteistettu palvelu – 3. taso

Kolmannella tasolla tulisi palvelun olla tuotteistettu entistä pidemmälle. Kokonaisuus on rakennettu hallittavaksi ja toimenpiteet sekä niihin tarvittavat työkalut jalostettu mahdollisimman valmiiksi. Tuotteistettu palvelu on siis vakiinnutettu ja toimintamalli kaikkine prosesseineen palvelee yritystä jatkuvasti. Loppuun vietyjen menetelmien ja yhteisten suunnitelmien pohjalta tulisi tuotteistettua palvelua voida hyödyntää ja tarvittaessa helposti muokuttaa asiakkaalta toiselle. Lisäksi pitkälle tuotteistettua palvelua on mm. ennakoitavuutensa vuoksi helpompi johtaa. Tehokkuuden ja suunnitelmallisuuden kasvattaminen tuo organisaatiossa myös todennäköisesti säästöjä kustannuksissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45; Sipilä 1999, 13.)

4.1.4 Monistettava tuote – 4. taso

Neljäs ja ylin taso viimeistelee tuotteistamisen. Tässä vaiheessa palvelu on valmis, lähes tuotteeseen verrattavissa. Monistettava palvelu voi tässä kohdin olla myös jo fyysinen tuote, kuten kirja, tai sähköisessä muodossa tarjottava tuote, esimerkiksi tietokoneohjelma. Neljännessä tuotteistamisen vaiheessa palvelu ei enää vaadi toimiakseen alkupe räisiä luojia, sillä tuotteistus on viety niin pitkälle, että palvelua voidaan toteuttaa itsenäisesti ja myydä sellaisenaan eteenpäin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45; Sipilä 1999, 13.) Osana valmiin palvelun jakelua on myös sen tunnettuuden kasvattaminen ja toisinaan tuotteistuksen lopputulemana halutaan synnyttää jopa täysin uusi palvelubrändi (Jaakkola ym. 2009, 23).

Palvelubrändin rakentamiseen vaaditaan systemaattisuutta ja määritellyn palvelun suunnitelmallista noudattamista. Sisäisesti yhteisesti sovittujen toimintamallien toteuttaminen tehostaa työskentelyä, mutta oleellista on myös ulospäin näkyvä osuus. Asiakkaan tulee saada palvelulupauksen arvoista kohtelua jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Vaikka palvelu olisi aineetonta, tai jopa erityisesti silloin, on viestinnällä ja asiakaskontakteilla suuri merkitys palvelumielikuvan ja luottamuksen luomisessa. Aineettomien palveluiden osia voidaan pyrkiä elävöittämään ja myös sitä kautta vahvistaa palvelulupausta. Konkretisoiden asiakkaalle palvelua esimerkiksi esitteiden, valmistuneiden projektien tai palveluympäristöön tutustuttamisen kautta, lisätään sekä ymmärrystä että valmiutta palvelujen hyödyntämiseen. (Jaakkola ym. 2009, 27-28.)

4.2 Asiantuntijapalvelut

Palvelu käsitteenä on valtava kokonaisuus, josta voidaan irrottaa omaksi alalajikseen asiantuntijapalvelut. Asiantuntijapalvelut käsitetään muuhun verraten erilaisina palveluina, joissa tuotokset ovat pääasiassa ideoita, ohjeita ja neuvoja. Verrattuna perinteiseen palveluajatteluun, asiantuntijapalvelut ovat siis usein aineettomimpia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.) Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella voidaan saavuttaa suuria hyötyjä yrityksessä. Henkilöstön resursointi isossa mittakaavassa sekä yhtä lailla yksittäisen asiantuntijan ajankäytön optimointi ohjaavat molemmat tehokkaampaan ja tuotteliaampaan organisaatioon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.)

Kehitettäessä uutta, törmätään toisinaan tilanteeseen, jossa tunnistetaan sokea kohta, joka vaatii syvempää osaamista ja asiantuntemusta. Asiantuntijapalveluiden tarve syntyykin monesti tietyn prosessin osan kautta, palvelun tarjoajan ja palvelun kuluttajan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.) Osa palveluista voi olla niin erikoislaatuisia, että niitä ei ole kannattavaa lähteä jatkojalostamaan, mutta ongelma- ja ratkaisuprosessin toistuessaa myös palvelu voi tuotteistua vähän kuin itsestään. Tuotteistamalla suunnitelmallisesti niin palveluita kuin asiantuntijapalveluita, organisaatio pystyy kuitenkin tehokkaammin varautumaan käytännön toteutukseen, samalla varmistaen yhtenäisen toimintamallin vakiintumisen, jotta samaa asiaa ei toistettaisi aina alusta uudelleen. (Jaakkola ym. 2009, 3-4; Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45.)

Myös Sipilä (1999, 49) opastaa organisaatiota kumulatiiviseen oppimiseen, jossa kerran kehitettyä ei tarvitsisi keksiä uudelleen. Kumulatiivinen oppiminen on osa tässä luvussa jo aiemmin kuvattua sisäisen tuotteistamisen prosessia (luku 4.1). Osaamisen jatkuva lisääminen ja laajentaminen myös mahdollistaa syvempää asiantuntemusta omaavien henkilöiden resursoinnin vaativampien palveluiden pariin, kun tuotteistettu peruspalvelu on selkeästi opittavissa ja siirrettävissä kokemattomammille asiantuntijoille. Organisaatio lisää siis sekä tehokkuutta että kannattavuutta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.)

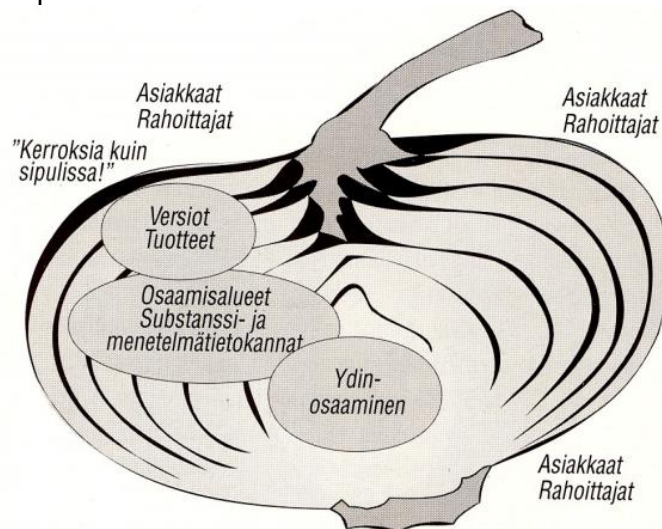
4.2.1 Palvelupaketti

Palvelu koostuu usein perusosasta, eli ydinpalvelusta, ja siihen liitettävistä lisäosista. Lisäosiin voidaan viitata myös tuki- tai liitännäispalveluina, jotka yhdessä ydinpalvelun kanssa muodostavat palvelupaketin. (Jaakkola ym. 2009, 11; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.) Palvelupaketissa ydinpalvelu on se oleellinen osa-alue, joka pelkästään jo riittää asiakkaalle

tai mitä asiakas on lähtenyt hakemaan. Lisäpalvelut voivat olla vaihtoehtoisia palvelumalleja tai useimmiten nimensä mukaisesti lisäarvoa tuovia oheistuotteita, jotka parantavat asiakasmielikuvaa ja tuovat mahdollista kilpailukykyä. (Sipilä 1999, 64-65.) Parhaimmillaan palvelupaketti lisäosineen tuottaa asiakastytyvyyttä jo ennen ydinpalvelun käyttöä sekä sen jälkeen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39).

Sipilä (1999, 40-41) kehottaa asiantuntijaorganisaatioita rakentamaan omaa toimintaansa ja palvelupakettiaan niin sanotun sipulimallin pohjalta. Sipulimallin avulla voidaan myös erottaa palvelun perusasiat tai asiantuntijoiden ydinosiointi sekä asiakaskohtaisesti muokattavat palvelutuotteet tai räätälöidyt palvelupaketit. Alla esitetyn sipulimallin tulisi siis konkreettisesti vastata kysymyksiin:

- Miten teknisesti suuntautunut asiantuntijaorganisaatio muovataan asiakasläh- töiseksi palveluiden tuottajaksi?
- Miten palvelun vakiointi ja asiakaskohtainen räätälöinti toteutetaan rinnakkain?
- Miten nopeasti toteutettavaa palvelua tarjotaan kehittäen samalla jatkuvia ja kes- täviä ratkaisuja?
- Miten asiantuntijoiden osaamisen arvostaminen varmistetaan, samalla henkilörii- puvaisuus minimoiden?



Kuva 7. Ydinosiointista versioihin -sipulimalli (Sipilä 1999, 40)

Organisaatiossa palvelupaketti on hyvä mallintaa kokonaisuutena. Sen lisäksi tulisi myös tarkemmin kuvata paketin eri osa-alueet, jotta lisätään niin organisaation sisäistä kuin asi- akkaan ymmärrystä ydin- ja lisäpalvelujen yksityiskohtaisista ominaisuuksista. (Jaakkola ym. 2009, 11-13.)

4.3 Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Tässä pääluvussa on käsitelty palvelujen tuotteistamista useasta eri näkökulmasta. Tuotteistamisen käsite on laaja, ja organisaatioiden lähtökohdat ja tavoitteet vaihtelevia. Kuten palvelu itsessään, myös sen tuotteistaminen voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tasoihin (luku 4.1). Myös tässä tutkimuksessa useaan otteeseen todistettu perusmääritelmä kertoo, että palveluilla ja niiden onnistuneella tuotteistamisella pyritään saavuttamaan lisäarvoa niin tuottajille kuin kuluttajillekin. Arvioitaessa tuotteistamisen kautta tavoiteltavia hyötyjä, ja miksei haasteitakin, on siis järkevää käyttää tutkimuksessa aiemminkin hyödynnettyjä, samoja lähestymiskulmia: ulkoisten ja sisäisten prosessien ja arvojen jaottelua.

4.3.1 Ulkoiset hyödyt ja haasteet

Ulkoiset eli asiakkaalle näkyvät, tai välillisesti heijastuvat, prosessin osat ovat avainasemassa palvelun kokonaiskokemuksen arvioinnissa. Kun tuotteistaminen on onnistunut asiakaspolun alusta loppuun, saavutetaan mitä todennäköisemmin liiketoimintahyötyä ja varmistetaan jatkuvuus. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan takaisin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37.)

Onnistuneen tuotteistamisen pohjalta voidaan synnyttää selkeä konsepti, joka on asiakkaalle paremmin myytävissä ja markkinoitavissa. Asiakkaalle voidaan tarjota palvelutakuuta tai asiakas kokee jo valmiiksi mahdolliset riskit pienempinä, kun ymmärrys ja sitä kautta luottamus palveluun kasvaa. Lisäksi voidaan myös asiakkaan kannalta saavuttaa kustannussäästöjä, kun palvelun tuottamista on organisaatiossa vakioitu ja tehostettu. (Jaakkola ym. 2009, 27-28; Tuominen ym. 2015, 6-7.)

Palvelut, joiden hankkimisessa asiakkaalla ei niin sanotusti ole valinnanvaraa, vaativat myös selkeää tuotteistamista ja laatua. Vaikka asiakas on riippuvainen palvelusta, esimerkiksi tutkimuskohteen tukipalvelu, vaikuttaa asiakaskokemus yhtä lailla vahvasti joko positiivisesti tai negatiivisesti kokonaisprosessiin. Puhuttaessa tämän tyyppisistä vaihtoehtottomista palveluista, joita asiakkaan on esimerkiksi järjestelmätukea saadakseen käytettävä, tulee asiakaslupaus silti edelleen säilyttää. Palvelun hyödyntäminen on lopulta kuitenkin asiakkaan päätettävissä ja tietyllä lailla vapaasti valittavissa. Käytäntö on osoittanut, että keinoja kiertää palvelua löytyy.

Ajateltaessa niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakassuhteita, on palvelun laatu ja onnistunut kokemus varmistettava. Kuten edellä mainittiin, niin sanotut vaihtoehtottomat palvelut ovat

myös mahdollisesti kierrettävissä ja muuttuvatkin äkillisesti vaihtoehtoisiksi. Tämä, esimerkiksi organisaation sisäisiä tukipalveluja ajateltaessa, johtaa todennäköisesti toimintamallista poikkeamiseen ja sovittujen prosessien ulkopuolella toimimiseen, jolloin palvelu on epäonnistunut. Lisäksi, jos laatu ja hyöty palvelusta katoaa, hidastuu mm. kehittäminen, sillä palveluprosessin luonnin ja jatkuvuuden perustana tulisi nimenomaan olla palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä vallitseva luottamus ja vuorovaikutteisuus (Grönroos 2009, 168).

4.3.2 Sisäiset hyödyt ja haasteet

Yrityksen palvelun tuotteistamisesta tavoitellut selkeimmät sisäiset hyödyt ovat

- tehokkuuden lisääminen
- tuottojen kasvattaminen.

Lisäksi onnistunut tuotteistaminen tulisi johtaa laadukkaampaan palveluun, johon päästään yhtenäistetyillä prosesseilla ja selkeytetyillä toimintatavoilla. (Tuominen ym. 2015, 6-7.) Kun palvelu on hyvin tuotteistettu ja tuotteistaminen jalkautettu osaksi yrityksen perustoimintaa, pienennetään tuotantokuluja samalla kasvattaen organisaation kilpailukykyä (Sipilä 1999, 121).

Organisaatiossa syntyy sisäisiä hyötyjä, kun henkilöstö osallistetaan ja sitoutetaan palvelun tuotteistamiseen. Samalla lisätään tiedon ja taidon jakamista, joka johtaa palvelun hyötyjen kasvamiseen, palvelun monistettavuuteen ja henkilöriippuvaisuuden vähenemiseen. Lopulta on mahdollista saavuttaa koko organisaation laajuisia hyötyjä, kun tuotteistetut palvelut linkittyvät selkeämmin toisiinsa ja osastojen välinen yhteistyö helpottuu. Näiden myötä myös jatkokehitys ja -jalostaminen tehostuvat. (Tuominen ym. 2015, 6-7.)

Palvelun tuotteistamiseen sisältyy myös haasteita ja tuotteistamisprosessin eri vaiheissa onkin hyvä pysähtyä miettimään tavoiteltujen päämäärien hyötyjä ja mahdollisia ongelmakohtia. Yleisimpinä kompastuskivinä voidaan listata

- palvelun jäykistyminen
- asiakkaan hyödyn unohtaminen.

Molemmat yllä mainitut haasteet johtuvat usein tuotteistussuunnittelun aikana vajaasta henkilöstön ja asiakkaiden mukanaolosta. Kuten toimivia tuotteita tai prosesseja ylipäänsä, ei palveluakaan voi kehittää ilman asiantuntijoita ja toimintaan oleellisesti osallistuvia henkilöitä. (Tuominen ym. 2015, 7-8.)

Muita palvelun tuotteistamiseen liittyviä haasteita ovat esimerkiksi henkilöstön ennakko-luulot ja -pelot uutta toimintoa tai tuotetta kohtaan. Toisinaan epäilykset liittyvät työpaikko-jen menetykseen ja toisaalta halutaan kenties pitää kiinni omasta hiljaisesta tiedosta. Si-säisiä haasteita saattaa myös syntyä yleisesti uuden palvelun vakiinnuttamisen ja henki-löstön osallistamisen ja motivoinnin osalta. Jotta yritys säilyy idearikkaana, mutta kehitys ei lähde väärille raiteille, on palvelujen tuotteistamisen oltava aktiivista, mutta hallittua, muutosjohtamista unohtamatta. (Jaakkola ym. 2009, 39-40; Tuominen ym. 2015, 7-8.)

5 Tiedolla johtaminen

Stenberg (2006, 38) kuvaa tietoa seuraavasti: *Tieto (data) on asian säännönmukainen esitys viestitettävässä tai käsittelykelpoisessa muodossa*. Tietoa leijuu ympärillämme ja kauas on tultu entisajoista, joissa tieto oli vain muutamien etuoikeus. Digitalisaation ja uusien kanavien lisääntyä on tietoa jatkuvasti edessämme ja halutessamme käytössämme. Tiedon määrä on kasvanut valtavasti ja tänä päivänä tietoa voi olla jopa liikaa saatavilla. Tietoa tulee siis myös osata soveltaa ja käsitellä oikein. (Markkula & Syväniemi 2015, 20-21.)

Kun tietoa on lähes loputtomiin, voittaja ei enää ole se, jolla on hallussaan suurin määrä tietoa, vaan se, joka käyttää sitä oikein (Markkula & Syväniemi 2015, 21). Tiedon oikeanlaisen hallinnan lisäksi merkitystä on myös tiedon laadulla sekä ihmisten tiedolle antamalla tarkoituksella (Stenberg 2006, 38). Yritysten strategiassa harvoin erikseen määritellään tiedon arkkitehtuuria, mutta yrityksille hieman uutenakin strategisena valintana suositetaan on kasvattanut tiedolla johtaminen. Jotta dataa ja analytiikkaa voidaan hyödyntää myös johtamisessa, on organisaatioiden ensin ymmärrettävä tiedon arkkitehtuuria:

- Mitä dataa kerätään?
- Miten dataa kerätään?
- Missä muodossa dataa käsitellään?
- Minne data säilötään?

Kokonaisuuksien hallinta ja selkeä käsitys liiketoimintaprosesseista sekä käytettävissä olevasta tiedosta, johtaa onnistumisiin. (Markkula & Syväniemi 2015, 39-40.)

Tässä pääluvussa tutkitaan tiedolla johtamisen muotoja ja siihen liittyviä tietopääomia. Lisäksi kuvataan polkuja, joita pitkin organisaatiot pyrkivät kulkemaan kohti tietopääomääränsä, ja sivutaan suorituksen -, osaamisen - ja muutosjohtamista sekä kytketään niin tieto kuin tiedolla johtaminen muuhun kerättyyn tutkimusaineistoon ja tutkimuskohteeseen.

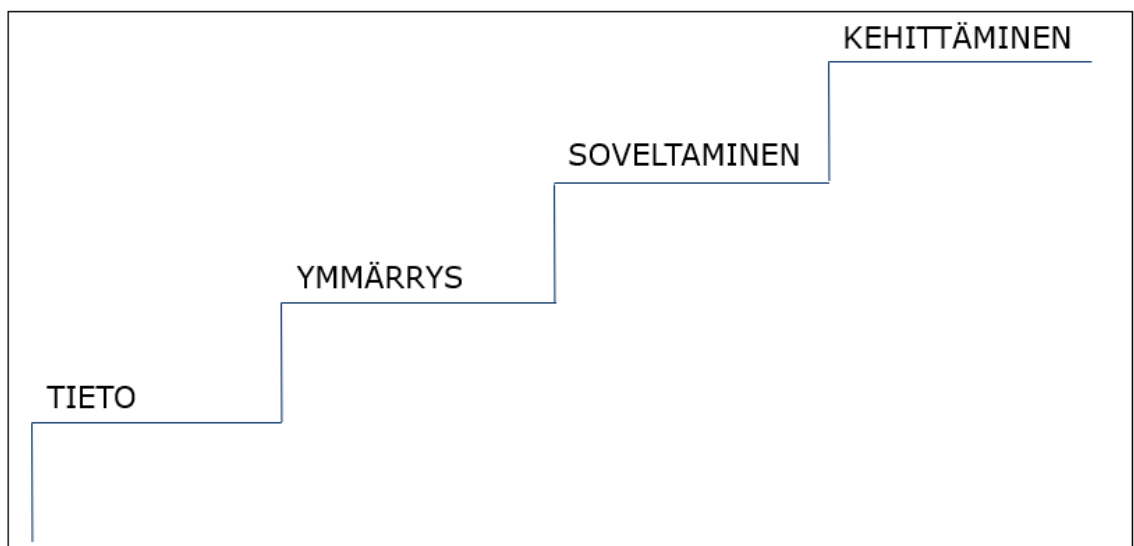
5.1 Aineeton pääoma

Maailmassa löytyy monenlaista tietoa, joka syntyy uskosta, luuloista, arvioista ja informaatiosta. Tietämystä voidaan kerätä myös omien oppien ja elämysten avulla, jolloin puhutaan aineettomasta pääomasta. (Stenberg 2006, 38.) Yrityksissä aineeton pääoma koostuu vahvasti myös osaavista ja innokkaista asiantuntijoista sekä toiminnan tueksi kehitetyistä työkaluista (Lönnqvist 2012, 99). Yritysten on mahdollista myös investoida aineettomasti ja kasvattaa organisaatioiden sisäistä pääomaa. Kehittämällä henkilöstön osaamista

tai esimerkiksi tehostamalla tuotantolinjaston toimintaa, kasvatetaan suoraan sisäistä pääomaa, mutta välillisesti aineettomien investointihyötyjen tulisi aina myös parantaa palvelua ja lopulta asiakaskokemusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 8-9.)

Aineeton on määrittelemätöntä ja aineettomia hyödykkeitä ovat esimerkiksi erilaiset palvelut (Kielitoimisto). Puhuttaessa asiantuntijapalveluista aineettomuus korostuu entisestään. Palvelun itsessään ollessa jo aineetonta, muodostuu lisäksi asiantuntijuus henkilön osaamisesta eli aineettomasta tietopääomasta (Vahvaselkä 2004, 41). Kaplan & Norton (2004, 207) kuvaavat tuon yksilön tietopääoman olevan yrityksille keino erottautua ja palvella asiakkaita paremmin.

Osaamista ja tietoa kartutetaan siis yksilötasolla ja asiantuntijat luovat pohjan yritysten aineettomille palveluille ja pääomalle (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Oppimista ja sitä kautta osaamista vaaditaan luonnollisesti kuitenkin myös yritystasolla tai suppeammin tiimi- tai organisaatiotasolla. Jokainen yritys tai tiimi on oppiva, tai tulisi menestyäkseen olla, mutta jotta oppiminen johtaa osaamiseen ja lopulta sen hyödyntämiseen tehokkaana toimintana, tulee oppeja käyttää oikein. (Sydänmaanlakka 2007, 217-218.) Sydänmaanlakkan (2007, 217-219) kuvaama *Älykäs organisaatio* ei vain pelkästään käytä oppejaan oikein vaan oppii jatkuvasti uutta ja eläytyy oppiensa mukaan. Älykäs organisaatio haalii tietoa ja kulkee sen kanssa portaat, saavuttaakseen ymmärryksen ja pystyäkseen sitä kautta soveltamaan sekä jatkojalostamaan käytössä olevaa tietoa (Kuva 8. Tiedon portaat älykkäässä organisaatiossa). (Sydänmaanlakka 2007, 218-219.)



Kuva 8. Tiedon portaat älykkäässä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2007, 219)

5.1.1 Organisaatiopääoma

Kirjallisuudessa aineetonta pääomaa käsitellään jaoteltuna erilaisiin kategorioihin. Myös yrityksissä voidaan aihetta lähestyä usealta eri tarkastelupohjalta ja käsittelyn helpottamiseksi, jakaa tämä kokonaisuus tarkempiin osa-alueisiin. Piekkola (2011, 11-12) kuvaa yritysten aineetonta pääomaa jaettuna kolmeen alaluokkaan: Informaatio- ja viestintäteknologiapääoma (ICT), Tutkimus- ja kehityspääoma (T & K) ja Organisaatiopääoma (OC). Kaplan & Norton (2004, 203-205) ehdottavat, että aineeton pääoma liitetään yrityksen strategiaan ja jaotellaan seuraaviin osa-alueisiin: Inhimillinen pääoma, Informaatiopääoma ja Organisaatiopääoma. Tässä alaluvussa tarkastellaan tarkemmin organisaatiopääomaa, joka tietyllä lailla sitoo yhteen aineettomat inhimillisen – ja informaatiopääoman sekä aineelliset fyysisen ja taloudellisen pääoman, jotta muutos ja strategia ovat organisaatioissa kokonaisuutena toteutettavissa (Kaplan & Norton 2004, 269).

Yritys, jossa tietoa vaihdetaan joka suuntaan, horisontaalisesti ja vertikaalisesti, ja jossa selkein näkemyksin tavoitellaan yhteistä päämäärää, on yritys, joka omaa suuren määrän organisaatiopääomaa (Kaplan & Norton 2004, 269). Stenberg (2006, 33) kuvaa matkaa organisaatiopääoman syntymiseen inhimillisen pääoman kautta. Hän (Stenberg 2006, 33) ehdottaa, että yksilön tieto ja taito muuttuvat yhteisiksi käytänteiksi, inhimilliseksi pääomaksi, joka yhdessä yrityksen kulttuurin ja tietopääoman kanssa muodostaa organisaatiopääoman ja avaa tien kohti oppivaa organisaatiota.

Kaplan & Norton (2004, 271-273) määrittelevät organisaatiopääoman koostuvan usein 3-5 kasvun ja oppimisen tavoitteesta tai osa-alueesta, joiden avulla organisaatiopääomaa on mahdollista kuvailla sekä myös mitata. Yleensä nämä osa-alueet ovat:

1. Kulttuuri
2. Johtajuus
3. Kohdistaminen
4. Tiimityö

Kulttuurilla viitataan tietyn organisaation tai tiimin arvoihin, asenteisiin ja toimintatapoihin, jotka toimiessaan edesauttavat strategian ja muutoksen läpiviemistä. **Johtajuuden** tulisi pitää sisällään arvon eli taloudellisten tulosten tuottamista sekä strategian eli visioiden kuin myös muutosprosessien ohjaamista pätevästi kaikilla tasoilla. **Kohdistamisella** pyritään varmistamaan yksilön, tiimin ja organisaation ymmärrys niin koko yrityksen strategiasta kuin omista tavoitteista sekä sitomaan tietyn liiketoimintayksikön kannustinpalkkiot ylä- ja jopa konsernitason strategian toteuttamiseen. Ja lopulta **tiimityö**, eli tiedon synnyttäminen, organisointi ja jatkojalostus sekä oleellisimpana: strategisesti tärkeän tiedon jakaminen läpi organisaation. (Kaplan & Norton 2004, 271-295.)

5.1.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard -mittaristo on yritysten strategian kuvaamisen ja organisaation arvoa tuottavien osa-alueiden määrittelyn avuksi rakennettu malli. Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard tarjoaa neljä näkökulmaa tehokkaan strategian toteuttamiseen. (Kaplan & Norton 1996, 65-66.) Alun alkaen aineetoman pääoman mittaamiseen suunniteltu työkalu on nyt organisaatiotasolla käytetty strategian tavoitteiden ja mittaamisen malli (Kaplan & Norton 2004, 32). Kuvassa 9 on mallinnettu Balanced Scorecardin nelinäkökulma ja osa-alueet: *talous, asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu*.



Kuva 9. Balanced Scorecard -mallin näkökulmat (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 53)

Balanced Scorecardissa todetaan: "Sitä, mitä voit mitata, voit myös hallita.". BSC-mittariston tavoitteena on tunnistaa yrityksen strategian osa-alueiden syy-seuraus-suhteet ja soveltaa näkökulmia strategian johtamisen apuna. *Taloudellinen näkökulma* määrittää yrityksen menestymistä ja arvon luontia omistajien silmin. *Asiakasnäkökulma* kuvaa nimensä mukaisesti yrityksen menestystä asiakkaan silmin. Tämä osa-alue vaikuttaa vahvasti organisaation taloudelliseen tulokseen ja kattaa strategian arvolutapauksen osan. Arvolutapaus voidaan lunastaa varmistamalla yrityksen *sisäisten prosessien näkökulma*. Toimiessaan

tulokseksikaasti, sisäiset prosessit, ja ihmiset ja työkalut niiden rinnalla, edesauttavat vahvaa menestystä asiakasmarkkinoilla. Neljäs näkökulma, *oppimisen ja kasvun näkökulma*, linkittää osaltaan muita osa-alueita yhteen ja kerää aineettoman pääoman ominaisuuksia, joita tarvitaan organisaation arvon tuottamiseksi. Ihmiset, järjestelmät ja liiketoimintaprosessit tulee saada toimimaan yhteen mahdollisimman tehokkaasti, jotta yhteinen strategia ja visio ovat saavutettavissa. BSC:n avulla voidaan myös pyrkiä tunnistamaan ne tärkeimmät tai suurimmat kipukohdat, jotka estävät tai hidastavat kestävän arvon tuottamista ja strategisten suunnitelmien tavoittelua. (Kaplan & Norton 1996, 66-77; Kaplan & Norton 2004, 29-54.)

5.2 Tietämyksenhallinta

Tietämyksenhallintaa on kirjallisuudessa kuvattu mm. käytössä olevan tiedon hyödyntämiseksi ja jatkojalostamiseksi. Tietämyksenhallinnan määrittely vaihtelee ja toisinaan puhutaan tiedonhallinnasta ja toisaalta joissain yhteyksissä termi käsitetään myös laajempaan, tietojohtamisena. Kokonaisuudessaan tietämyksenhallintaan liittyy hiljaisen tiedon jakaminen, tiedon, taidon ja kommunikaation selkeyttäminen ja johtaminen sekä osaamisen ja kokemusten esittely ja jalkauttaminen organisaatiossa uusiin osiin. Tieto luo lisää arvoa, kun sitä hyödynnetään ja tietämyksenhallinnan avulla tavoitellaankin organisaation inhimillisen pääoman ja aineettoman omaisuuden jakoa, hallintaa ja tavoitteellista johtamista. (Laihonen ym. 2013, 51-53.)

Tietoa ja sen avulla luotavia palveluita tulee myös kehittää jatkuvasti, jotta osaaminen pysyy ajan tasalla ja tuo yritykselle arvoa (Stenberg 2006, 8-9). Tiedon dokumentointi ja jako on keskeisessä osassa puhuttaessa myös muutoksesta. Ilman historiaa ja nykytilan kuvausta on mahdotonta kehittää uutta ja liian usein törmätäänkin yrityksille hyvin tärkeissäkin järjestelmäprojekteissa ja esimerkiksi liiketoimintaprosessien päivityksissä laiskaan tiedon tallentamiseen ja ylläpitoon. Tämän päivän teknologia mahdollistaa lähes rajattomat tallennustilat ja yrityksillä onkin tietoa oikeastaan jopa liikaa, jolloin uudeksi haasteeksi muodostuu myös juuri oleellisen tiedon löytäminen ja sen oikeanlainen hyödyntäminen. Toisinaan puhutaan myös tiedon louhinnasta; menetelmistä tiedon muuttamisesta analytiikaksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 37 & 75.)

Sekä tiedon tulva että tiedon ylläpito ja hyödyntäminen, vaativat kaikki toimiakseen selkeät raamit ja käsittelymallin. Tiedon säilöntä ja selkeä hallinta on mahdollista ja sitä voidaan yrityksissä tehdä selvittämällä tiedon arkkitehtuuri ja rakentamalla sen ympärille yhtenäinen hallintamalli ja määritellyt prosessit (Markkula & Syväniemi 2015, 39). Haas-

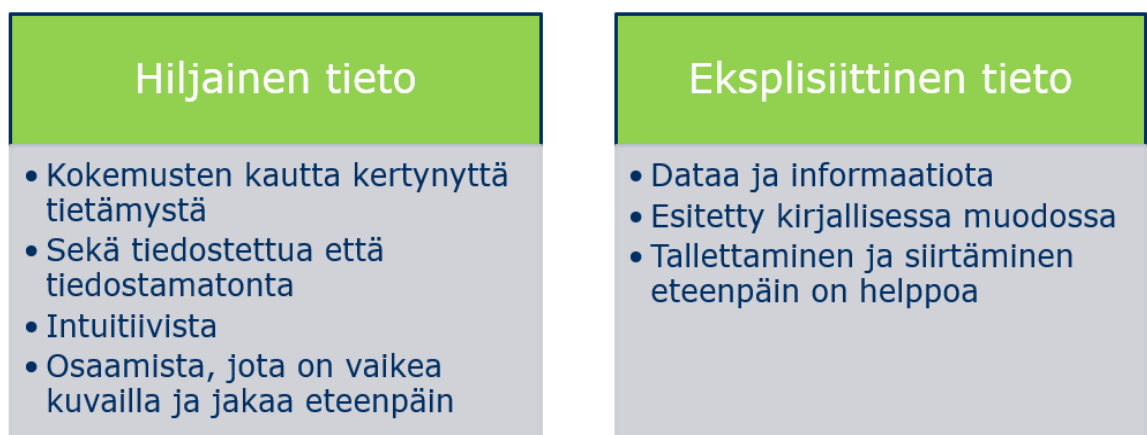
teeksi yrityksissä nousee tiedon tulvan ja hallinnan lisäksi usein myös tiedon pirstaloituminen; dataa löytyy useista eri järjestelmistä ja jopa ruutupapereilta, muistitikuilta ja pöytälaatikoista. Yksinkertaiselta tuntuva asia; tiedon säilöminen, edellyttääkin siis useiden askelien ottamista, ennen maaliin pääsyä.

Tieto on laaja kokonaisuus, jota voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laihonen ym. (2013, 17-18) kirjoittavat, että tieto on mahdollista esimerkiksi jakaa eri tasoihin:

- *Tietämys* - Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen.
- *Informaatio* - Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä.
- *Data* - Rakenteettomia tosiasioita.

Tiedon tasojen jäsentelyn lisäksi kirjallisuudessa tietoa on käsitelty laajasti; tieto on jaettu tieteelliseen ja ei-tieteelliseen, tieto voidaan nähdä tietämyksen hankintana, tieto saattaa muuttua hyödyttömäksi ja tiedon ja osaamisen välittämisessä on aina mukana vähintään kaksi osapuolta. (Stenberg 2006, 38-40.)

Yksi tapa jaotella tietoa on erottaa se käsitteisiin hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto. Yleisemmin käsitteenä tunnettu hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto sekä aiemmin yllä mainitut tiedon tasot, tietämys, informaatio ja data, eivät poissulje toisiaan vaan päinvastoin täydentävät toisiaan tiedon käsittelyn kokonaisuudessa. Vaikka ylätasoinen jaottelussa data ja informaatio liitetään eksplisiittiseen tietoon, voi myös hiljainen tieto koostua esimerkiksi informaatiosta. Laihonen ym. mainitsevat esimerkkinä syntymäpäivämme, jonka informaation voimme helposti jakaa muille. (Laihonen ym. 2013, 18-19.)



Kuva 10. Tiedon jaottelu: Hiljainen ja eksplisiittinen tieto (mukaillen Laihonen ym. 2013, 18)

Tietoa on mahdollista synnyttää useiden eri kanavien kautta. Myös sidosryhmät, sisäiset ja ulkoiset, voivat tuottaa organisaation liiketoimintaprosessien kannalta oleellista tietoa.

Aiemmin tutkimuksessakin todettu havainto, että esimerkiksi palvelua tuotettaessa kokemuksia ja ajatuksia on jaettava molempiin suuntiin, pätee luonnollisesti myös tiedon kanssa. Vuorovaikutus on oleellisessa osassa ajateltaessa niin asiantuntijapalveluita asiakkaan suuntaan kuin asiantuntijaorganisaation sisäisessä toiminnassa. Kun tieto on jäsennelty ja prosessit kuvattu, helpottaa se vuorovaikutustilanteissa kaikkia osapuolia. Eri asiakkaiden kanssa ja prosessien eri vaiheissa voidaan törmätä erilaisiin kysymyksiin ja vuorovaikutustilanteisiin, ja näin on myös tutkimuskohteessa. Tällöin on tarpeellista, että prosessin vaiheet on kuvattu ja käsittelyn avuksi eri prosessin osiin on luotu työkaluja. Työkaluja ja apuvälineitä voivat olla esimerkiksi tarkistus- ja kysymyslistat, määrämuotoiset analyysit ja yhtenäiset tiedonkäsittelymenetelmät. Oleellista on aina myös tuntee käsiteltävä kokonaisuus ja ymmärtää, miksi jotain tehdään. Asiantuntijan vastuulla on kyseenalaistaa prosessin vaiheet, jos tietyt käytännöt eivät ole toimivia tai tehokkaita. Yhtä lailla asiantuntijan on tunnistettava, milloin asia vaatii syvempää vuorovaikutusta ja asiakkaan panosta, kuin lähteä rutinoidusti ja enempää ajattelematta yksin ratkomaan tapauksia. Tehokas prosessi ei siis aina ole yhtä kuin nopea ratkaisu. Ainakaan, jos halutaan kehittyä ja luoda pitkäjänteisiä asiakassuhteita ja tulosta. Kuvassa 11 on havainnollistettu asiantuntijaprosessien ja vuorovaikutuksen vaiheita. (Helander ym. 2013, 58-60; Sipilä 1999, 72-75.)



Kuva 11. Vuorovaikutusprosessin ja asiakassuhteen vaiheet (mukaillen Sipilä 1999, 74)

Kuten tässäkin tutkimuksessa on useaan otteeseen käynyt ilmi, tieto on arvokasta. Organisaatioiden tulee siis hyödyntää tätä aineetonta omaisuutta ja käyttää henkilöstönsä tietämystä. Tiedon käyttämättä jättämisen lisäksi tuhlausta on myös tiedon säilöminen yhteen osoitteeseen. Tietoa on hallittava ja tietämyksenhallintaa johdettava. Asiantuntijaorganisaatioissa hiljainen tieto korostuu ja haasteeksi nousee tuon arvokkaan tiedon dokumentointi. Organisaatiossa tulisi tunnistaa se oleellinen sisältö, joka on tärkeää tietoa ja hyödyllistä useammalle. Jotta arvokas tieto on mahdollista tunnistaa, on myös perusprosessit ja organisaation toiminta oltava tarkasti määritelty. Kun oleellinen tieto on löydetty, on se

tallennettava selkeässä muodossa kaikkien saataville siten, että myös ajankohtaisen tiedon päivittäminen ja ylläpito on ketterää. Tietämyksenhallinta laajoine kokonaisuuksineen on, tai vähintään tulisi olla, oleellinen osa yritysten strategiaa ja liiketoiminnan ydinprosesseja. (Kaplan & Norton 2004, 292-293; Stenberg 2006, 24-25.)

5.3 Johtaminen

Tutkittaessa sekä aineetonta pääomaa että tietämyksenhallintaa, päädytään usein myös tietojohdamiseen ja osaamisen johtamiseen. Olipa kyse sitten inhimillisestä pääomasta, jossa korostuvat tietyn työntekijän taidot ja tietämys, tai koko yrityksen kattavasta toimintakulttuurista, vaaditaan yrityksissä aineettoman pääoman tunnistamista ja jaottelua sekä näiden pohjalta oikeanlaista johtamista (Lönngqvist 2012, 99-100). Juuri aineettomuus luokin esimerkiksi tietojohdamisen osa-alueiden tunnistamisen haastavaksi, sillä ihmisten on vaikea käsittää asioita, joita ei voi selkeästi osoittaa tai vaikka totuttuun malliin mitata (Laihonen ym. 2013, 6-8).

Tietojohdaminen on melko uusi johtamisen ala ja Suomessakin termiä on vakiintuneesti käytetty vasta 1990-luvulta, jolloin informaatio- ja tietoteknologia lähti kunnolla kasvaan. Tietojohdaminen pyrkii vastaamaan nykyisen tieto- ja palveluyhteiskunnan haasteisiin ja varmistamaan, että tiedon avulla luodaan arvoa. Tietoperustainen arvonaluontiprosessi tulisi toteutua niin yrityksen sisäisissä liiketoimintaprosesseissa kuin sidosryhmäyhteistyössä. Lisäksi oleellisena osana tietojohdamisessa on termin nimen mukaisesti johtaminen. Johtamiseen liittyvät niin tärkeiden tietoresurssien tunnistaminen ja kehittäminen osana arvoa tuottavia prosesseja kuin työkalut ja välineet, joilla näkymättömistä tietoprosesseista saadaan luotua konkreettisia ja toisaalta, joita tietojohdamisen apuna voidaan käyttää. Kuva 12 esittelee näitä tietojohdamisen näkökulmia. (Laihonen ym. 2013, 6-8.)



Kuva 12. Tietojohdamisen näkökulmat (mukaillen Laihon ym. 2013, 7)

Palvelua tuottavassa organisaatiossa asiakas on nähtävä keskeisessä roolissa ja sisäisiä toimintamalleja rakennettava vahvasti myös asiakkaita palveleviksi. Tämän saavuttaakseen yritysten ja tiimien on nähtävä tiimityön ja oppimisen tärkeys, ja jotta asiakaskeistä strategiaa noudatetaan, vaatii se vahvaa, kenties uudenlaistakin, johtamista. Oleellista aineettoman pääoman ja oppimisen tärkeyden jalkauttamisessa on myös näiden osa-alueiden seuranta. Balanced Scorecard -malli toimii apuna henkilöstön osaamisen, käytössä olevien työkalujen ja organisaatiopääoman mittaamisessa ja sitä kautta kehittämisessä. Yhteiset käytännöt ja tiedonjako sekä jatkuva yhdessä kehittäminen, ajaa organisaatiota pois yksilökeskeisestä suorittamisen mallista. Esimerkiksi asiantuntijapalveluissa, joissa kehitetään uutta ja tuotetaan ainutkertaisia ratkaisuja, voidaan helposti ajautua tiedon hajautumiseen ja henkilökohtaisiin käytäntöihin. Fokuksen kääntäminen pelkästään esimerkiksi taloudellisista mittareista myös yhteistyön ja informaatio- ja inhimillisen pääoman tavoitteisiin edellyttää erityistä johtajuutta, mutta varmistaa suunnan kohti parempaa organisaatiopääomaa ja menestystä. (Helander ym. 2013 58-61; Kaplan & Norton 2004, 299.)

Osaamisen johtaminen perustuu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, jolla mahdollistetaan organisaatiossa tehokkain toiminta. Sydänmaanlakka (2007, 132-133) kuvaa oleellisenä osana osaamisen johtamista myös osaamisen vaatimukset johdettuna yrityksen strategiasta asti. Prosessi alkaa yhteisten vision ja strategian määrittelystä ja ymmärryksestä, mitä organisaation tavoitteet ovat ja minkälaista osaamista vaaditaan niiden saavuttamiseksi. Yrityksissä olisi tunnistettava se tärkein osaaminen, jolla tuotetaan myös arvoa

ja kasvatetaan eroa kilpailijoihin. Yritysten resurssit sijoittuvat jonkinlaisiin osaamiskeskukseen, joista erityisosaamisen perusteella voidaan kiinnittää henkilöitä erilaisiin projekteihin. Osaamiskeskuksessa, eli yrityksen tietyllä osastolla, on pyrittävä määrittämään osastolle kriittinen prosessiosaaminen niin tiimi- kuin yksilötasolla ja rakennettava niiden pohjalta kehitystarpeet:

- Mitä osaamista osastolla on?
- Mitä osaamista osastolla tulisi olla?
- Mistä osaamisesta on mahdollista kenties luopua?

Kehityssuunnitelmaa muodostettaessa tilannetta tulisi nykyhetken lisäksi arvioida myös jo parin vuoden päähän tulevaisuuteen. Osana osaamisen johtamista on tunnistettujen osaamistarpeiden kysynnän ja tarjonnan selvittäminen sekä se, miten ja mistä tarvittavaa osaamista löytyy. (Sydänmaanlakka 2007, 131-134.)

Tunnistamisen lisäksi osaamista tulee hyödyntää ja kehittää. Yrityksissä voidaan arvioida, miten olemassa olevasta osaamisesta saadaan pienin muutoksin paras hyöty irti tai voidaan osaamista tarvittaessa ketterästi siirtää osastolta toiselle. Lisäksi on tiedostettava, onko yrityksen mahdollista saada uutta osaamista ulkopuolelta verkostoja hyödyntäen lyhyellä varoitusaajalla ja edullisesti. Viimeisenä osaamisen kehittämisen prosessissa tulisi arvioida yrityksen muuntautumiskyky eli millä aikavälillä yrityksessä opitaan tarpeen vaatiessa uutta ja osataan irtautua entisistä toimintamalleista. Tasaisin väliajoin suoritettava osaamisen tunnistaminen hyödyttää yritystä osaamisen kehittämiskohteiden määrittämisessä sisäisesti sekä luo parempia edellytyksiä palvella myös asiakkaita laadukkaammin. Johtajalta odotetaan henkilöstönsä osaamisen tunnistamista ja eteenpäin viemistä. Organisaatioissa johtajan on edesautettava osaamisen kehittymistä, samalla pyrkien arvioimaan yksilöiden potentiaali ja ohjamaan osaamista oikeisiin tarpeisiin. (Helander ym. 2013, 43-45; Viitala 2008, 87.)

Kaplan & Norton (2004, 282-284) liittävät johtajuuden Balanced Scorecard -mittaristoon ja pyrkivät johtajuuden osaamismallin avulla määrittelemään hyvältä johtajalta löytyviä ominaisuuksia. BSC:tä mukaillen osa-alueet on jaoteltu kolmeen ryhmään:

- Arvon tuottaminen ja taloudelliset tulokset.
- Strategian toteuttaminen ja muutoksen läpivienti.
- Inhimillisen pääoman ja osaamisen kehittäminen korkealle.

Hallitessaan nämä mallissa kuvatut ominaisuudet, johtaja voi viedä organisaatiota kohti ennennäkemättömiä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004, 282-284.) Yhtä kaikki, niin tietoon kuin osaamisen johtamisessakin korostuvat samat asiat: ymmärrys, tiimityö ja oppiminen, näiden kehittäminen sekä niiden avulla arvon tuottaminen.

Yleiset määreet	Kuvaus	Rooli
Arvon tuottaminen <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskeskeisyys - Innovaatiot/riskinotto - Tulosten tuottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ymmärtää asiakasta; ratkaisee asiakkaan ongelmat - Kyseenalaistaa oletukset; ehdottaa uusia tapoja - Tuottaa tuloksia asiakkaille ja osakkeenomistajille 	Luo organisaation valmiutta
Strategian toteuttaminen <ul style="list-style-type: none"> - Strategian ymmärtäminen - Vastuut - Viestintä - Tiimityö 	<ul style="list-style-type: none"> - Määrittää selkeästi mission, vision, arvot ja strategian - Määrittää suunnan ja tavoitteet; luo vastuuta - Viestii avoimesti; antaa palautetta - Työskentelee yli rajojen; jakaa tietämystä 	
Inhimillisen pääoman kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> - Oppiminen - Valmennus/kehitys - Henkilökohtainen panos 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppii muilta; oppii itseltään - Käyttää aikaa muiden kehittämiseen - Toimii esimerkkinä; asettaen korkeat henkilökohtaiset standardit 	Luo inhimillisen pääoman valmiutta

Kuva 13. Johtajuuden osaamismalli – mikä johtaja on (Kaplan & Norton 2004, 283)

6 Järjestelmä- ja prosessiuudistus

Markkula ja Syväniemi (2015, 13) kirjoittavat digitaalisen muutoksen hyökyaallost, joka koskee kaikkia yrityksiä. Tekoäly, teknologia, digitalisaatio ynnä muut "hienot" termit nousevat jatkuvasti otsikoihin ja meitä jopa pelotellaan perinteisten työpaikkojen häviämislä, automaation ja robotiikan lisääntyessä. Työn tehostaminen on pakollista, usein vaikkakin vain kustannussäästöjen kannalta. Tehostamista ei kuitenkaan voida aina saavuttaa pelkän tekoälyn ja teknologian avulla. Teknologiaa on nykyään kaikkien saatavilla, mutta tiettyjä prosesseja on mahdotonta täysin automatisoida ja ihmistenkin hiljaista ja äänekästä, näkyvää ja piilossa olevaa tietoa tarvitaan edelleen.

6.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena on suomalainen vähittäiskaupan ketju, joka toimii usealla eri alalla. Vähittäiskaupassa tavoitteena on tuottaa asiakkaille miellyttäviä ostokokemuksia, hyvää saatavuutta ja sitä kautta lopulta yritykselle myyntiä ja tulosta. Näiden tavoitteiden taustalle vaaditaan toimivia ja tehokkaita liiketoimintaprosesseja, sekä jatkuvasti kehittyvää automaatiota, laadukasta palvelua unohtamatta.

Tutkimuksessa on keskitytty kohdeyrityksen päivittäistavaraorganisaatioon, jossa useassa tasossa toimien varmistetaan myymälöiden saatavuutta ja ohjataan tavaravirtaa. Tasalaa-tuisuuden ja muun muassa tehokkaiden logistiikkaratkaisujen takaamisen vuoksi, on yritykssä siirrytty jatkuvasti enemmän keskitettyyn ja automatisoidumpaan tavaravirran ohjaukseen, jossa toimitusketjun organisaatio on tietyllä lailla levittäytynyt useaan organisaatioportaaseen ja toimii yhteistyössä läpi yrityksen. Useat sidosryhmät muodostavat yli organisaatorajojen kumpuilevan toimitusketjun.

6.2 Keskitetyn täydennystilaamisen malli

Kohdeyrityksen päivittäistavarakaupassa on siirrytty vaiheittain automatisoidumpaan ja tehokkaammin aitoa kysyntää vastaavaan täydentämiseen. Myymälöiden todellisten menekkitietojen ja niistä muodostettavien tulevaisuuden kysyntäennusteiden jakelu ulottuu jopa tavarantoimittajiin, jotka omassa tuotantosunnittelussaan hyödyntävät menekkiennusteita ja toisaalta tietojen avulla takaavat yrityksen myymälöille myös parempaa ja oikea-aikaista saatavuutta. Historiatietoon perustuvan ennustepohjaisen automaattitilaamisen (EP-tilaa-

minen) ensimmäinen käyttöönotto tapahtui keväällä 2017. Keskitetyn EP-tilaamisen järjestelmäuudistusprojekti oli ollut yrityksessä käynnissä jo pidempään ja nyt tuotantoon vienti aloitettiin vaiheittain.

Ensimmäisessä lanseerauksessa tavoitteena oli tuotantoympäristössä lähinnä varmistaa uuden tilausjärjestelmän tekninen valmius ja toiminta. EP-tilaaminen perustuu historiatietoon ja siitä analysoituun ja muokattuun tulevaisuuden dataan. Laskelmien perustana ovat yrityksen useat sisäiset järjestelmät, joihin kerätään ja joissa ylläpidetään tuote-, toimitaja-, myynti- ja varastointitietoja sekä ylipäänsä yrityksen Master dataa. Master data on yleisnimitys tiedolle, joka on pysyvää ja yrityksessä harvoin muuttuvaa sekä liiketoiminnan kannalta keskeistä (Markkula & Syväniemi 2015, 39). Useiden sisäisten järjestelmien lisäksi EP-tilaamisen oleellisena rakennuspalikkana toimii ulkoisen järjestelmätoimittajan tarjoama ennuste- ja laskentatyökalu. Kohdeyrityksen salassapidon ja luottamuksellisuuden vuoksi järjestelmätoimittajan nimeä ei tässä työssä mainita ja ulkoiseen ennuste- ja laskentatyökaluun tullaan tulevaisuudessa osioissa viittaamaan nimellä EP-keskus.

Teknisten perusominaisuuksien toimivuuden varmistuttua, voitiin keskitetyn EP-tilaamisen pilottia laajentaa ja siirtää resursseja suuremmin varmistamaan myös uuden täydennysmallin mukanaan tuomien päivitettyjen vastuiden ja toimintamallien sujuvuutta. Kesällä 2019 myymälän täydennysjärjestelmäuudistus ja ennustepohjaisen eli EP-tilaamisen käyttöönotto on edelleen eräänlaisessa pilottivaiheessa, mutta kattaa jo noin viidesosan yrityksen myymälöistä ja useita satoja ihmisiä ympäri Suomen, ja laajenee jatkuvasti vaiheittain. Yrityksen tavoitteena on hallita täydennystilaamista ja tuki- ja palveluprosesseja keskitetysti uuden mallin ja järjestelmien avulla muutaman vuoden sisään lopulta kaikissa yrityksen myymälöissä.

6.3 Keskitetty palaute- ja tukimalli

Järjestelmäuudistus tuo usein mukanaan organisaatio- ja prosessimuutoksia, joiden pohjalta, kuten tässäkin projektissa, todetaan organisaation tarvitsevan myös uuden palaute- ja tukimallin. Täydennystilaamisen siirtyessä vaiheittain yhä enemmän keskitettyyn ohjaimiseen, on järjestelmälanseerauksen rinnalla kulkenut palveluhallintaprojekti, jossa syksyllä 2017 otettiin käyttöön uusi palautetyökalu- ja malli sekä osaltaan ulkopuolinen tukiorganisaatio. Kuten EP-tilaamisen uusi järjestelmä, myös uusi palautetyökalu ja -prosessi lanseerattiin vaiheittain ja eräänlainen pilotti on kesällä 2019 tässäkin uudistuksessa vielä käynnissä. Jo nyt prosessi on kuitenkin kehittynyt valtavasti, peilaten esimerkiksi kahden

vuoden takaiseen toimintamalliin, jossa yhteydenpito tapahtui lähinnä puhelimitse tai yksittäisten henkilöiden sähköpostikeskusteluna.

Yrityksessä on siis osaltaan jo siirrytty jonkinlaiseen keskitettyyn palvelupistemalliin, jotta palveluhallinta olisi suoraviivaista ja läpi organisaation yhdessä sovittujen käytäntöjen mukaista. Uusi virallinen palveluhallinnan työkalu mahdollistaa palautteiden automaattisen tallentamisen ja seurannan. Palvelutoiminta on läpinäkyvämpää koko organisaatiossa ja epäkohtiin voidaan tarvittaessa puuttua nopeasti. Projektit kuitenkin etenevät edelleen ja myymäläjoukon kasvaessa vielä moninkertaisesti, on löydettävä entistä tehokkaammat ja määrämuotoisemmat isoa massaa ja kaikkia osapuolia yhteisesti palvelevat tuki- ja hallintamallit.

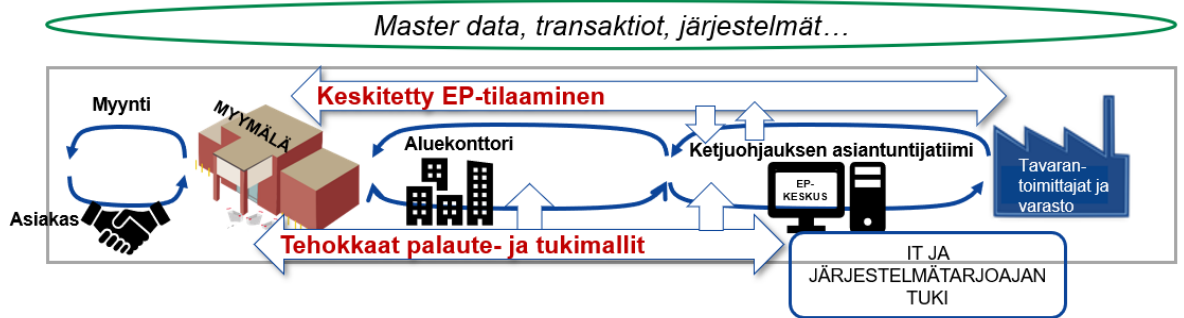
6.4 Roolit ja vastuut

EP-tilaamisen ja EP-keskuksen käyttöönoton myötä, tehtiin yrityksessä päätös keskittää tilaamisen ja tavaravirran ohjaaminen sekä palaute- ja tukihallinta Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijatiimiin. Yhtä lailla, kun projekti eteni, lähti tämä uusi ketjuohjauksen asiantuntijatiimi myös rakentumaan ja rakentamaan uutta. Uuden asiantuntijatiimin lisäksi keskittämispäätös tarkoitti kuitenkin suurta muutosta muuallakin yrityksessä, myös jo olemassa oleville tiimeille; myymälöille ja aluekonttoreille. Näiltä prosessin osapuolilta, aiemmin tilaamisesta lähes itsenäisesti vastaavilta tahoilta, hävisi nyt tietyllä lailla työkaluja ja aiempi täysi näkyvyys tilaamiseen, kun uutta järjestelmää, EP-keskusta, ei lanseerattu asiantuntijatiimin ulkopuolelle.

Asetelmana uusi toimintamalli on siis jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä läpi organisaation; keskitetty tilaamisen ohjaaminen ja tuki perustuu järjestelmätietoihin, lukuihin ja analyysihin sekä vahvasti myymälöiden ja aluekonttorien tekemisiin ja palautteisiin. Ketjuohjauksen asiantuntijatiimin on luotettava master dataan ja EP-keskuksen transaktioihin ja laskelmiin, sillä suoraa näkyvyyttä asiakasrajapintaan tai myyntilattiaan ei jokapäiväisessä tekemisessä ole. Toisaalta aluekonttorin ja myymälän on luotettava järjestelmien laskelmiin ja asiantuntijatiimin toimintaan, sekä samalla omalta osaltaan myös huolehdittava ajantasaisen tiedon, esim. myynti- ja saldotietojen, oikeellisuudesta, jotka järjestelmissä liittyviä pitkin uivat EP-keskukseen ja joihin asiantuntijatiimi laskelmia peilaa.

Jokaisella roolilla on toimitusketjussa oma paikkansa ja oleellinen osansa. Keskitetyssä mallissa vastuu on jaettu ja ongelmien edessä on lähes mahdotonta selvittää ilman muita. Toimitusketjun organisaatiota voisi tässä ajatella myös sisäisenä asiakasketjuna, jossa

omistajuuksien rajat toisinaan rikkoutuvat. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tarkemmin tutkimuskohteen toimitusketjun osapuolia ja organisaation eri tasojen tämänhetkisiä vastuuta keskitetyssä tilaamisen ohjaamisessa ja palaute- ja tukimallissa. Lisäksi kuvassa 14 on määritelty pelkistetty prosessikuva, jonka mukaisesti vuorovaikutus ja tietynlainen sisäinen asiakassuhde toimivat ketjussa useaan suuntaan.



Kuva 14. Keskitetyn tilaamisen ja tukimallin prosessikuva

6.4.1 Ketjuohjaus

Tutkimuskohde kattaa yrityksen useat sisäiset sidosryhmät, mutta pääasiallinen kehitys- ja toimeenpanovastuu on tavaravirran ohjaamisesta vastaavassa Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijaorganisaatiossa. Toimitusketjun ketjuohjauksessa pyritään tuottamaan ja kehittämään työkaluja ja tukimalleja, joilla varmistetaan tasalaatuiset ja kokonaisvaltaiset palvelut niin aluekonttoreille kuin myymälöille ja välillisesti lopulta asiakkaille. Nämä palvelut pitävät sisällään niin uusimpia teknologioita hyödyntäviä järjestelmiä kuin tehokkaita liiketoimintaprosessejakin.

EP-keskuksessa master data sekoittuu ajantasaiseen myynti- ja transaktiotietoon, ja näiden useiden tiedonlähteiden ja EP-keskuksen omien laskelmien, algoritmien ja teknisten kaavojen sekä asiantuntijoiden rakentamien säännösten ja rajausten yhdistelmänä syntyvät kysyntäennusteet ja lopulta myymälöiden täydennystilaukset. EP-keskuksen ohjauksesta ja säännösten rakentamisesta vastaa yrityksessä Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijatiimi. Yhdessä ulkoisen järjestelmätoimittajan ja yrityksen oman IT-osaston kanssa ketjuohjauksen asiantuntijatiimi tekee EP-keskuksen jatkuvaa kehitystyötä ja huolehtii lisäksi esimerkiksi järjestelmän versiopäivitysten vaatimusmäärittelyistä ja testauksesta. Ketjuohjauksen asiantuntijatiimi varmistaa EP-keskuksista ulos lähtevien täydennystilausten laadun, ja kehitystyön ohella on viime kädessä vastuussa yleisesti EP-keskuksen operatiivisesta päivittäisestä toiminnasta.

Täydennystilaamisen järjestelmä- ja prosessiuudistus vaatii myös uuden keskitetyn palaute- ja tukimallin, joka palvelee laajasti ja läpinäkyvästi henkilöstöä läpi Suomen. Ketjuohjauksen asiantuntijatiimi vastaa tukipalvelun koulutusmateriaalien ja ohjeistuksien laadinnasta sekä kouluttamisesta, muutoksista ja päivityksistä tiedottamisesta, häiriöhallinnasta ja -viestinnästä, tukipyyntöjen käsittelystä, ongelmaratkaisusta ja palautteiden selvittämisestä. Palautteet ja tukipyynnöt tulevat myymälöistä aluekonttorille ja sieltä uuden palautetyökalun tai muun prosessissa määritellyn kanavan kautta ketjuohjauksen asiantuntijatiimiin. Myymälöiden ja palautteiden suuren määrän vuoksi on palaute- ja tukimalli määriteltävä moniportaiseksi, jossa aluekonttori toimii myymälöiden ensisijaisena asiantuntijatukenä sekä kontaktina ketjuohjauksen suuntaan. Kappaleessa 7 kuvataan tarkemmin tutkimuskohteen palaute- ja tukimallien nykytilaa ja määrittellään yksityiskohtaisemmin käytössä olevat palautekanavat ja -työkalut sekä moniportainen tukiprosessi.

6.4.2 Aluekonttori

Aluekonttori toimii paikallisten tuotevalikoimien hallinnoijana ja hankkijana. Myös paikallisten tapahtumien kirjaaminen ja yksittäisten kampanjoiden vaatimat toimenpiteet ovat osaltaan aluekonttorin vastuulla. Toisaalta tässäkin prosessin osassa korostuu toimitusketjun osapuolten välinen vuorovaikutus, sillä myös paikallisen valikoiman täydentämistä ja paikallisia tapahtumia ohjataan keskitetysti EP-tilaamisen avulla, kun tieto on aluekonttorilla kirjattu ja sitä kautta ketjuohjauksen asiantuntijatiimin sekä EP-keskuksen tiedossa. Sekä järjestelmien että ihmisten välisellä tiedonsiirrolla ja yhteistyöllä taataan toimivat prosessit, niin paikallisen kuin valtakunnallisenkin valikoiman ja tapahtumien hallinnassa.

Aluekonttori on ketjussa tärkeässä roolissa myös erityisesti palaute- ja tukimalleja ajateltaessa. Aluekonttori toimii tilaamiseen liittyvissä tilanteissa myymälöiden ensisijaisena tukenä ja yhteyshenkilönä ketjuohjauksen asiantuntijatiimin suuntaan. Lisäksi aluekonttori tukee myymälöitä perusprosessien johtamisessa ja teknisissä järjestelmäselvityksissä sekä mm. koulutuksissa. Nykyisessä tilaamisen toimintamallissa myymälät eivät suoraan ole yhteydessä ketjuohjaukseen vaan kaikki viestintä ja kysymykset kulkevat aluekonttorin kautta.

Uudistetussa tukimallissa täysin suora viestintä myös aluekonttorin ja ketjuohjauksen välillä on itse asiassa vähäistä, kun lähes kaikki häiriöhallinta ja tukipalvelu on syksystä 2017 eteenpäin siirretty kulkevaksi uuden palautetyökalun ja ulkoisen tukipalvelun kautta. Prosessissa tukipalvelu toimii viestinvälittäjän roolin lisäksi myös palautteiden määrämuotoistajana ja esiselvittäjänä, vaikka syvällinen selvitys ja ongelmaratkaisu usein tapahtuukin

joko aluekonttorin tai lopulta ketjuohjauksen asiantuntijoiden toimesta. Tukipalvelun roolia ja palautemallia kokonaisuudessaan kuvataan tarkemmin alaluvussa *6.4.4 Muut sidosryhmät* sekä kappaleessa 7, jossa keskitytään erityisesti palaute- ja tukimallien nykytilan analysointiin ja tulevan toiminnan kehittämiseen.

6.4.3 Myymälä

Vaikka tilaaminen on siirretty keskitettyyn malliin, on myymälöillä täydennysprosessissa edelleen merkittävä rooli. Kaikki automaattitäydentäminen ja ennustelaskelmat perustuvat ajantasaiseen ja oikeaan dataan; josta myymälä asiakasrajapinnassa vastaa. Myynnit, varastotasot, hävikki- ym. kirjaukset ja muu perustieto muodostavat pohjan ja historian, jota vasten tulevaisuuden menekkiarvioita ja EP-keskuksessa muodostettavia täydennystilauksia peilataan. EP-keskuksen käyttö on rajattu ketjuohjauksen asiantuntijatiimiin, mutta myymälässä ovat edelleen käytössä vanhat järjestelmät, joissa master data liikkuu ja joihin täydennystilaukset EP-keskuksesta välitetään ennen niiden lähettämistä eteenpäin tarantoimittajille. Laadukkaiden master data - ja kirjaustietojen ylläpidon lisäksi myymälä voi siis tarpeen tullen tarkistaa ja jopa muokata keskitetysti muodostettuja täydennystilauksia.

Myymälä on lisäksi ensisijaisessa asemassa uuden tilaamisen mallin kokemusten ja palautteiden koostajana. Yhdessä aluekonttorin kanssa kerätyt jokapäiväiset havainnot johtavat yhteistyössä ketjuohjauksen asiantuntijatiimin kanssa tilaamisen laadun parantamiseen ja oikea-aikaiseen täydentämiseen sekä lopulta myös kokonaisprosessien, järjestelmien teknisen toimivuuden ja palaute- ja tukimallien tehostamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen.

6.4.4 Muut sidosryhmät

Keskeisten ja tietyllä tavalla projektissa näkyvien osapuolien lisäksi, järjestelmä- ja prosessiuudistuksen taustalla on myös useita muita sidosryhmiä. EP-keskuksesta puhuttaessa on edellisissä osioissa jo viitattu ulkoiseen järjestelmätoimittajaan, joka toimii tämän ennuste- ja laskentatyökalun rakentajana ja kehittäjänä sekä etenkin vielä pilottivaiheessa, tarvittaessa ketjuohjauksen asiantuntijatiimin järjestelmätukena. Järjestelmätoimittaja, kuten ketjuohjauksen asiantuntijatiimi, on läheisessä ja jatkuvassa yhteistyössä myös kohdeyrityksen sisäisen IT-osaston kanssa. Vaativampaa teknistä selvitystä tai järjestelmäkorjausta edellyttävissä tilanteissa ohjataan palautteet tai häiriöhallintatiketit ket-

juohjauksen asiantuntijatiimin tai ulkoisen palautetukipalvelun toimesta IT-osastolle tai järjestelmätarjoajan tukeen. Lisäksi versiopäivitykset sekä jatkuva järjestelmätekninen pienkehitys suunnitellaan ja toteutetaan läheisessä yhteistyössä kaikkien näiden osapuolien kesken.

Syksyllä 2017 käyttöön otetun uuden palautetyökalun myötä keskitetyn tilaamisen prosessissa oleellisena osana on ollut myös ulkoinen tukipalvelu. Osaltaan kohdeyrityksen omista työntekijöistä ja lähinnä ulkopuolisen yrityksen palveluagenteista koostuva tukioorganisaatio vastaa kohdeyrityksessä useamman osaston keskitetystä palveluhallinnasta ja tukipyyntöjen käsittelystä. Kuten tämän osion edellisissä kappaleissa jo viitattiin, Saataavuuden hallinnan ja tavaravirtaohjauksen täydennysprosesseissa tukipalvelu toimii käytännössä palautteiden välittäjänä, määrämuotoistajana ja toisinaan lisätietojen kerääjänä. Lähinnä EP-tilaamisen palautteiden monimuotoisuudesta ja kompleksisuudesta sekä tutkintaan vaadittavan EP-keskuksen käytöstä johtuen, muista osastoista poiketen, lopullinen tukipyyntöjen selvitystyö ja -vastuu on siis ketjuohjauksen asiantuntijatiimissä, ei ulkoistetussa tukioorganisaatiossa.

7 Palaute- ja tukimallit

Toimintamallien uudistaminen ei ole helppoa ja jotta pystyttäisiin paremmin havaitsemaan päivitystä vaativat kohteet ja tilanteet, voidaan prosesseja jaotella pienempiin osiin: kokonais- ja osaprosesseihin (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 58). Oleellista prosessinosa tarkasteltaessa on tunnistaa tärkeät avainalueet ja toisaalta esimerkiksi Lean Six Sigma -filosofian mukaan ne juurisyyt, jotka heikentävät toimintamallia. Osoittamalla ja poistamalla kokonaisprosessista turhat vaiheet, parannetaan avainalueiden tehokkuutta ja lisätään ymmärrystä saavuttaa uusia parempia ratkaisuja. (Martin 2014, 16-17.)

Uudistettavien toimintamallien tunnistamisen lisäksi on löydettävä keinot, miten tavoitteisiin päästään. Helander ym. (2013, 58-59) kirjoittaa käytännöistä, eli vakiintuneista ja jatkuvista rutiineista, joista syntyy yrityksissä prosesseja. Toistuvien toimintamallien ja yhteisten käytäntöjen kautta tehostetaan työtä ja toisaalta varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat on otettu huomioon. Käytäntöjen kautta voidaankin lähteä myös pohtimaan sekä uudistusta vaativia prosessinosa että konkreettisia keinoja niiden saavuttamiseksi. (Helander ym. 2013, 58-59.)

Tässä tutkimuskohteessa voidaan ajatella olevan kaksi rinnakkaista projektia: järjestelmä-uudistus ja palaute- ja tukimallien uudistus. Nämä kokonaisprosessit vaikuttavat molemmat osaltaan niin sisäisiin kuin ulkoisiin asiakassuhteisiin ja toimiessaan tehokkaasti, tuottavat myös arvoa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Järjestelmä-uudistuksen historiaan pureuduttiin syvemmin edellisessä kappaleessa, *6 Järjestelmä- ja prosessiuudistus*, ja tässä pääluvussa käsitellään tarkemmin palaute- ja tukimallien nykytilaa sekä mahdollisia kehityspolkuja. Purkamalla palaute- ja tukimallien prosessi pienempiin osiin, pyritään tunnistamaan keskeiset toiminnanosat sekä erottelemaan hyötyä tuottavat ja vaihtoehtoisesti tehostomuutta aiheuttavat vaiheet. Havaintojen, haastattelujen ja analyysin perusteella kuvataan tulevaisuuden, pitkän ja lyhyen aikavälin, kehityskohteita ja -ideoita.

7.1 Palaute- ja tukiprosessi

Tutkimuskohteen palauteprosessi on, kuten aiemminkin tässä työssä kuvattu, tietynlainen asiakaspolku. Vaikka kyseessä on sisäinen asiakassuhde, tulee prosessin olla tehokas ja oletusarvoisesti myös laadukas, ajatellen, että tämän tyyppisessä asiakassuhteessa tavoitteet kaikkien osapuolien välillä ovat nimenomaan lähes samat ja päämäärä yhteinen.

Asiakaspalvelua rakennettaessa on mietittävä:

- **palvelun tuottajaa**; voiko palvelun esimerkiksi ulkoistaa vai voidaanko parhaita asiantuntijoita käyttää myös asiakaspalvelijoina
- **palvelukanavia**; mitkä kanavat ja toimintamallit sujuvoittavat palveluprosessia tarjoajan näkökulmasta ja mikä toisaalta on asiakkaalle paras lähestymistapa.

Monesti tehokkaimmat ratkaisut ovat kaikille osapuolille parhaita, mutta toisinaan organisaatio voi esimerkiksi kokea hyödylliseksi teknologian ja automatisoinnin lisäämisen, kun taas asiakas arvostaisi ja kokee helpommaksi henkilökohtaisen läpikäynnin. (Helander ym. 2013, 61-62.)

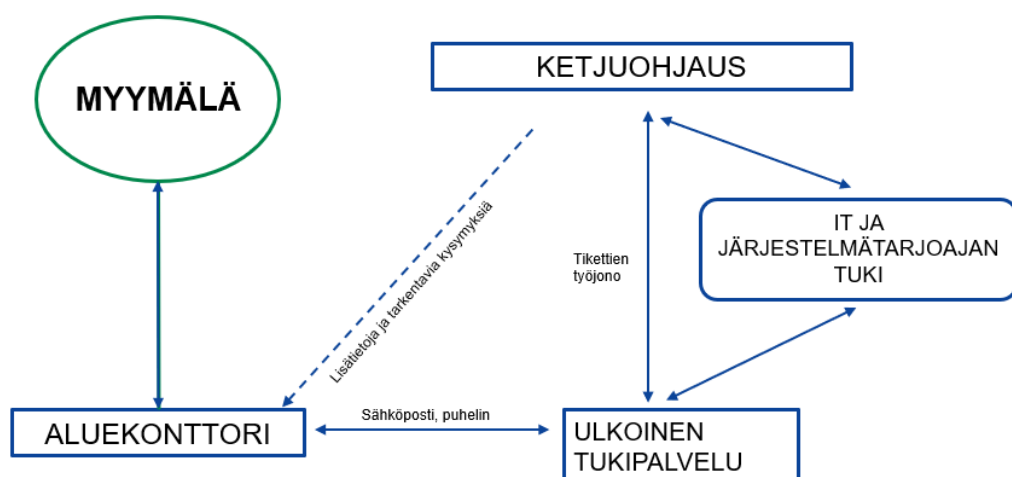
Järjestelmäuudistuksen rinnalle luotu keskitetty tuki- ja palautemalli on piirretty Kuvaan 15: Keskitetty palaute- ja tukimalli. Sidosryhmien rooleja ja vastuita keskitetyssä tilaamisen ohjaamisessa ja palaute- ja tukimalliprosessissa kuvattiin osittain edellisen pääluvun alaluvuissa. Tämä palautemallikuva näyttää prosessin osapuolet ja eri sidosryhmien väliset palvelusuhteet sekä käytössä olevat palvelukanavat tarkemmin. Ylätasolla kuvattuna palauteprosessi alkaa lähes aina myymälästä, jossa havaitaan jokin virhe tai selvitystä vaativa asia. Osa palautteista voi lähteä suoraan myös aluekonttorilta, mutta tällöinkin kyseessä on yleensä vähintään välillisesti myymälästä lähtöisin oleva tapaus (Haastateltava 3, 15.5.2019). Perusprosessissa myymälän palaute tutkitaan aluekonttorilla ja pyritään yhdessä myymälän ja aluevastaavan kanssa ratkomaan ongelma. Toisinaan selvitystyö vaatii esimerkiksi EP-keskusta, johon aluekonttorilla ei ole näkyvyyttä, joten palaute laitetaan vastaavalta eteenpäin, joko sähköpostilla tai soittamalla ulkoiseen tukipalveluun. Ulkoinen tukipalvelu ottaa palautteen käsittelyyn ja luo siitä palautetyökaluun määrämuotoisen niin kutsutun tiketin. Ulkoinen tukipalvelu varmistaa, että palautteessa löytyvät riittävät esitiedot: myymälän nimi, ongelman lyhyt kuvaus jne. ja ohjaa tiketin palautetyökalun sisällä ketjuohjaukselle. Ketjuohjaus käsittelee tiketit, saapumis- ja/tai kiireellisyysjärjestyksessä, ja ohjaa selvityksineen takaisin ulkoiseen tukipalveluun, joka edelleenohjaa vastauksen aluekonttorille. Aluekonttori käy vastauksen läpi myymälän kanssa ja ohjeistaa tarvittavat jatko- tai korjaavat toimenpiteet.

Palautteet ja tukipyynnöt koostuvat esimerkiksi erilaisista tilaamisen ohjauspyynnöistä liittyen poikkeukselliseen tai väliaikaiseen tilanteeseen yksittäisessä myymälässä tai useamassa aluekonttorin yksikössä. Kyseessä voi olla oman myymälän remontti tai vieressä olevan kilpailevan yksikön hetkellinen sulkua tai täysin uuden kilpailijan avaaminen naapurisiin, jolloin tilausmääriin tarvitaan väliaikaisia erikoisohjauksia. Myös paikallisten kampanjoiden ja tapahtumien poikkeavan tavaravirran ohjaaminen tehdään keskitetysti myymälöiden ja aluekonttorin tukipyyntöjen perusteella. Suurin osa palautteista on kuitenkin päivittäiseen saatavuuteen ja tavaramäärien tietyn hetken osuvuuteen liittyviä selvityspyyntöjä.

Palvelupyyntöjen perusteella tutkitaan: Miksi joitain tuotteita tulee liikaa tai liian vähän, miksi jotkin tuotteet eivät nouse automaattiseen täydentämiseen, miksi järjestelmä näyttää yhtä ja myymälässä konkreettinen tilanne on toinen, miksi järjestelmässä saldot eivät päivitty oikein, miksi hyvin myyvää tuotetta tulee vain kerran viikossa jne. Jokainen tapaus on tietyllä lailla erilainen ja yksilöllinen, ja vaatii asiantuntijoiden tuote-, myymälä-, prosessi- ja järjestelmätuntemusta.

Toisinaan palaute on joltain osin vaillinainen ja ketjuohjaus tarvitsee lisätietoja voidakseen selvittää ongelman. Ketjuohjaus lisää tarkentavat kysymykset tiketille ja ohjaa sen takaisin ulkoiseen tukipalveluun, joka on yhteydessä aluekonttoriin, josta pyydetään tarvittaessa vielä tarkennukset myymälästä. Vastaukset palaavat samaa reittiä takaisin: myymälästä aluekonttorille ja sieltä ulkoiseen tukipalveluun, joka lisää päivitettyt tiedot tiketille ja ketjuohjauksen käyttöön. Ketjuohjauksen olisi mahdollista pyytää tarkennukset myös suoraan aluekonttorilta esimerkiksi sähköpostilla tai soittamalla, mutta tämä voisi taas kannustaa suoriin yhteydenottoihin myös sieltä, jolloin sovittu toimintamalli ulkoisen tukipalvelun käytöstä alkaisi mahdollisesti rikkoutua.

Tietyissä tapauksissa ketjuohjaukselle ohjattu palaute todetaan järjestelmässä olevaksi virheeksi tai muuten haastavammaksi teknistä korjausta vaativaksi ongelmaksi. Tällöin, tilanteesta riippuen, tiketti ohjataan yrityksen sisäiselle IT-osastolle tai EP-keskuksen järjestelmätarjoajalle, jotka yhteistyössä ketjuohjauksen kanssa suorittavat korjaavat toimenpiteet. Palautteet ovat siis päivittäisen työn toimivuuden lisäksi tärkeitä impulsseja myös laajempien virheiden löytämiseksi ja korjaamiseksi, lopulta kokonaisprosessin tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi.



Kuva 15. Keskitetty palaute- ja tukimalli

Tutkimuskohteessa lähdettiin vuoden 2017 toisella puoliskolla rakentamaan uudenlaista palaute- ja tukimallia siltä pohjalta, että vähintään osa prosessista on ulkoistettu. Järjestelmä uudistuksen ollessa vasta myös alkutekijöissään, ei suoranaisesti tiedetty tulevien palautteiden määrää tai osattu vielä täysin arvioida keskitetyn tuen tarvetta. *Palvelun tuottajaksi* valikoitui siis ulkoinen tukipalvelu, joka ketjuohjauksen asiantuntijatiimin avustuksella vastaa palautteiden ja tukipyyntöjen käsittelystä. Vaikka palautteiden määrää ei voitu vielä keskitetyn tukipalvelun käyttöönottovaiheessa tietää, tiedettiin kuitenkin suuri myymälä- ja työntekijämäärä kentällä ja päätettiin, että suorat yhteydenotot myymälöistä eivät olisi prosessin mukaista toimintaa. Päätöstä tukivat myös ne faktat, että yrityksen moniportaaisessa organisaatiossa aluekonttori jatkaisi edelleen myymälöiden ensisijaisena tukena ja kontaktina, sillä myymälät eivät aiemminkaan olleet lähestyneet suoraan tätä ketjuohjauksen osastoa.

Myymälän kannalta muutos ei siis ollut valtava, mutta aluekonttorin rooli ja sidosryhmät muuttuivat nyt hieman. Myymälän näkökulmasta myös aluekonttori toimii palvelun tuottajana ja tekee tärkeää työtä ketjuohjauksella ajatellen. Sekä Haastateltava 3 (15.5.2019) että Haastateltava 4 (16.5.2019) kertoivat, että aluekonttorille tulee myymälöistä palautetta päivittäin ja tukipyyntöjen määrä suoraan ketjuohjaukselle ilman aluekonttoria välissä olisi kaiken kaikkiaan valtaisa. Suuri osa myymälöiden palautteista ei koskaan päädy ketjuohjaukselle asti, sillä aluekonttorin vastaavat käsittelevät tukipyynnöt itse tai opastavat myymälöitä selvittämään tapaukset omilla työkaluillaan. Palautteet, jotka ovat syystä tai toisesta aluekonttorin selvittämättömissä, ohjataan vastaavilta eteenpäin. Vastaavat ovat kuitenkin jo tehneet esiselvitystä tai mahdollisesti tarkastaneet koskeeko sama ongelma useita heidän myymälöitään. Kun palaute saapuu ulkoiseen tukipalveluun ja sieltä ketjuohjaukselle, on pohjatyö osittain tehty ja ongelma selkeämmin kuvattu, kuin jos tukipyyntö olisi tullut suoraan yhdestä myymälästä. Tältäkin osin on siis järkevää porrastaa tukimallia ja jakaa asiakaspalveluvastuuta eri osapuolille.

7.2 Nykytilan analyysi

Vähittäiskaupan herkän ja hektisen luonteen vuoksi tiedon on tutkimuskohteessa liikuttava nopeasti ja yhteistyön läpi sidosryhmien sujuttava saumattomasti. Tutkimuksen havainnoissa sekä myöhemmin myös haastatteluissa kävi ilmi kommunikaation ja tuen tärkeys: kun tarve viestintään ja palautteen antoon syntyy, voidaan useimmiten todeta asian olevan kiireellinen ja viestin vaativan lähes välittömiä toimenpiteitä (Haastateltava 1, 13.5.2019).

Palvelutoiminta on uuden palautetyökalun myötä läpinäkyvämpää koko organisaatiossa ja epäkohtiin voidaan tarvittaessa puuttua nopeammin. Palautteet ovat edelleen vapaata tekstiä, mutta toimintamallia tarkennetaan jatkuvasti, jotta tarvittavat tiedot ovat saatavilla ongelman ratkaisemiseksi ja palautteen käsittelemiseksi. Aluekonttorin lähettäessä viestiä, on palautteeseen ohjeistettu koostettavan perustiedot; myymälä, tuoteryhmä, ongelman laatu, tehty esiselvitys jne. Puutteellisesti muodostetut viestit tulisi palauttaa jo ulkoisen tukipalvelun toimesta takaisin loppukäyttäjille, ja lähettää vasta täydennettyinä sovitulla datalla selvitykseen ketjuohjaukseen.

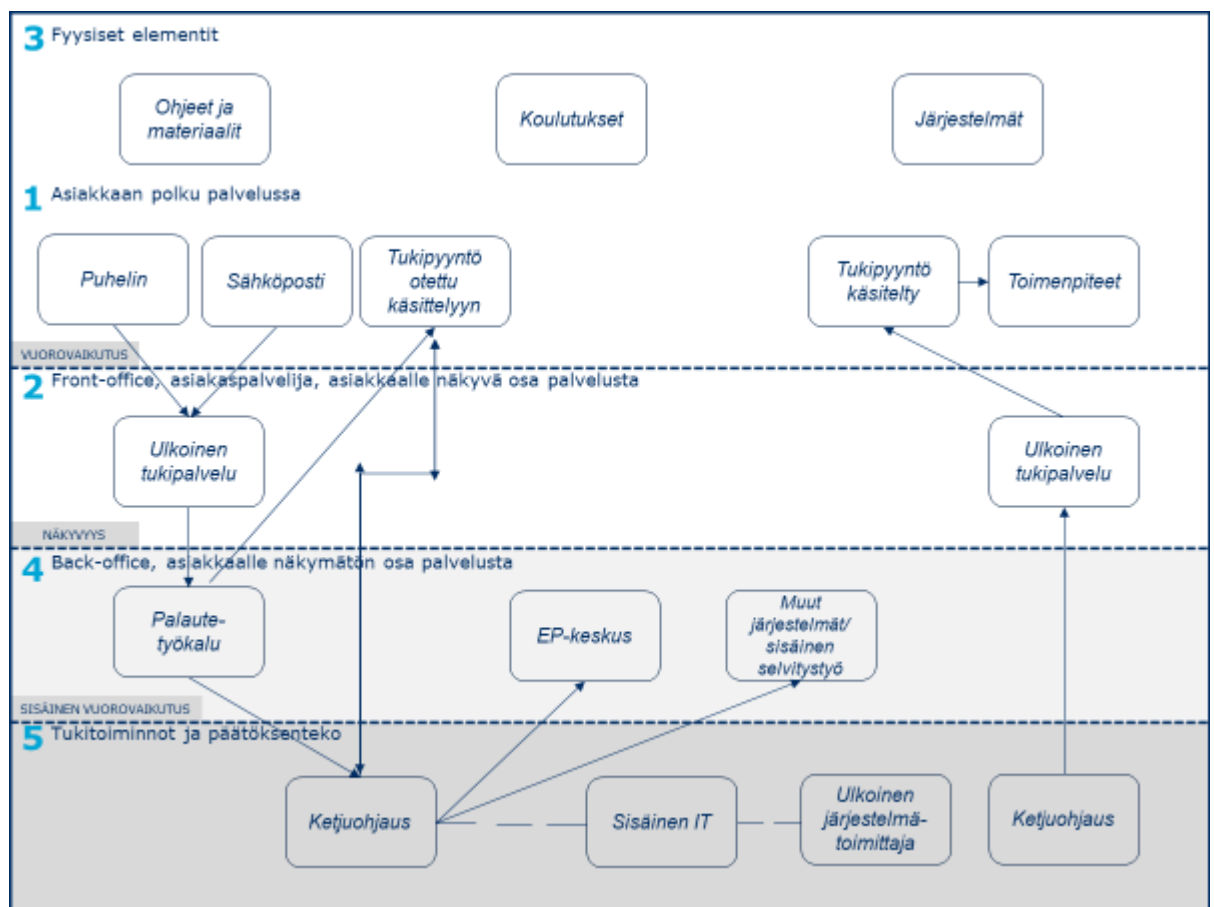
Ohjeistuksia päivitetään ja syventäviä koulutuksia järjestetään tasaisin väliajoin. Lisäksi uusia työkaluja tiedottamiseen ja kommunikointiin analysoidaan ja testataan ahkeraan. Määrittelemällä selkeät perustiedot, jotka palautteista on löydettävä, sekä toimenpiteet, jotka myymälässä ja aluekonttorilla ennen palautteen lähettämistä on suoritettava, on haettu varmistaa tehokas palvelumalli. Jakamalla tietoa, pyritään tuottamaan tehokasta ja vuorovaikutteista palvelua.

7.2.1 Asiakaspolku ja palvelukanavat

Palvelun tuottaja valikoituu monesti kenties selkeästi, kun punnitaan, onko palvelu ulkoistettavissa vai vaatiiko tukipyyntöjen ratkaisu vaativampaa asiantuntemusta. Palvelukanavien arviointi ja valinta onkin mahdollisesti haasteellisempaa. Palautteen annon on tapanahduttava melko yksinkertaisesti, mutta kuitenkin edes osittain määrämuotoisesti. Tukipyyntöjen on jäätävä muistiin ja oltava jäljitettävissä, mutta palautemallin tulisi olla myös henkilökohtaista ja kaksisuuntaisen kommunikaation ketterää.

Tutkimuksessa kerrottiin aiemmin palveluprosessin pilkkomisesta osiin ja asiakaspolun eri vaiheiden eli kontaktipisteiden tunnistamisesta (kappale 3.3.2 *Kontaktipisteet*). Service Blueprinting -malli tähtää laadukkaan palvelun tuottamiseen analysoimalla prosessia kokonaisuutena sekä pilkkomalla sen erillisiin tehtäviin ja toimintoihin. Tämä metodi pyrkii osoittamaan, puolueettomasti myös palveluun läheisesti osallistuville tai sitä tarjoaville, prosessin mahdolliset ongelmakohdat sekä toisaalta korostamaan mahdollisuuksia tai vaiheita, joissa palvelua voitaisiin kehittää entistä toimivammaksi. Service Blueprinting erottelee palvelun Front-officeen, joka on asiakkaalle näkyvä osa palvelusta, ja Back-officeen, jossa asiakkaalle näkymätön osa palvelusta muodostetaan. Vaikka jälkimmäinen ei suoraan asiakkaalle näy, on molemmilla vahva vaikutus palveluihin ja lopulliseen asiakaskokemukseen. (Kim, Lee & Cha 2017.)

Service Blueprinting -mallia ei ole täysin standardisoitu ja pohjaa voidaan käyttää ja tulkita hieman eri tavoin, palvelun luonteesta, vaikeusasteesta ja ainutlaatuisuudesta riippuen. Usein mallista tulisi löytyä vähintään päätekijät: asiakkaan polku palvelussa, front- ja back-officen toiminnot, tukitoiminnot ja fyysiset elementit. Lisäksi nuolia voidaan käyttää kuvaamaan vuorovaikutuksen tai työnkulun suuntaa ja vaakaviivoilla erottaa päätekijät ja prosessinosat toisistaan. Kun edellä mainitut toiminnot ja toimijat on mallinnettu, Service Blueprinting -menetelmää voidaan lähteä hyödyntämään. Tärkeää on rehellisesti merkitä niin toimivat kuin parannusta vaativat osa-alueet sekä kehittää tulevaisuuden suosituksia ja toimenpiteitä, jotta kokemukset ja prosessi tuottavat arvoa. Lisäksi koko prosessin ajan oleellista on muistaa asiakas, jonka tulee pysyä palvelun keskiössä. (Kim ym. 2017.) Kuvassa 16 on mallinnettu tutkimuskohteen nykyinen asiakaspolku ja kontaktipisteet.



Kuva 16. Tutkimuskohteen kontaktipisteet Service Blueprinting -metodin kautta esitettynä (mukaillen Kim ym. 2017)

Tutkimuskohteessa asiakaspolku käynnistyy, kun myymälä tai tässä polussa oikeammin asiakkaana nähtävä aluekonttori antaa palautteen puhelimella tai vielä useammin sähköpostilla. Asiakkaalla ovat käytössään myös fyysiset elementit: ohjeet ja muu tukimateriaali, taustajärjestelmät ja esimerkiksi aiemmin järjestettyjen koulutusten informaatio. Ensimmäiset kontaktipisteet palvelussa syntyvät tässä vaiheessa, kun asiakas pyrkii löytämään

vastauksen fyysisten elementtien avulla ja jos selvitystyö ei tuota tulosta ja tukipyyntö joudutaan välittämään eteenpäin. Ulkoinen tukipalvelu vastaanottaa palautteen ja kirjaa sen palautetyökaluun. Kun palaute on kirjattu, lähtee siitä automaattikuittaus aluekonttorille, että tukipyyntö on otettu käsittelyyn. Lisäksi ulkoisen tukipalvelun on ohjattava tukipyyntö, aiemminkin tutkimuksessa mainittu tiketti, ketjuohjaukselle käsittelyyn.

Kappaleessa 3.3.2 *Kontaktipisteet* kuvattiin yksityiskohtaisemmin asiakaspolun kontaktipisteitä, joita ovat mm. vuorovaikutus, toiminnot ja työkalut (Polaine ym. 2013, 87). Tässä kohti, kun palaute vasta saapuu ketjuohjauksen käsittelyyn, on kontaktipisteitä ollut jo useita. Moniportaisessa mallissa on hyötyjä, jos ulkoinen tukipalvelu esimerkiksi tarkistaa ja täydentää tarvittavat tiedot palautteeseen, mutta kontaktipisteiden suuren määrän voidaan nyt ajatella olevan enemmän haaste, useastakin eri syystä:

1. Asiakaspolku alkaa puhelinsoitolla tai sähköpostilla: tämä ensimmäinen vaihe ei sisällä määrämuotoista lomaketta tai järjestelmää, johon kaikki tarvittavat tiedot voisi syöttää. Riski, että jokin oleellinen tieto tapauksen selvittämiseksi jää puuttumaan, on suuri.
2. Ulkoinen tukipalvelu kirjaa palautteen erilliseen työkaluun. Tiedot voidaan mahdollisesti kirjata väärin ja erityisesti puhelimitse tulleissa palautteissa ymmärtää jopa väärin.
3. Palaute ei lähde automaattisesti työkalusta eteenpäin ketjuohjaukselle, joten riskinä saattaa olla, että prosessissa kestää, kunnes ulkoinen tukipalvelu on kirjannut ja lopulta ohjannut tiketin käsittelyyn.

Palaute on nyt ketjuohjauksella ja asiakaskin on saanut aiemmin tiedon, että tukipyyntö on otettu käsittelyyn. Tuolloin tiketti ei tosin ollut vielä välttämättä päätynyt ketjuohjaukselle asti. Tämän jälkeen prosessissa eletään asiakkaalle näkymätöntä vaihetta ja tietoja palautteen käsittelyn tilanteesta ei automaattisesti enää lähetetä. Kuten aiemmin kuvattiin, palauteprosessissa ketjuohjaus tarvitsee toisinaan lisätietoja voidakseen selvittää tapauksen, jolloin tiketille kirjataan kysymykset ja palaute ohjataan ulkoisen tukipalvelun kautta hetkellisesti aluekonttorille. Aluekonttorille lisäkysymykset toimitetaan palautetyökalusta muodostettavalla sähköpostilla ja samoja kanavia ja samojen toimijoiden kautta vastaukset palautuvat ketjuohjaukselle. Kontaktipisteitä on taas useita ja riskipaikkoja siten myös:

1. Jos aluekonttori vastaa kysymyksiin erillisellä sähköpostilla, syntyy tästä pahimmassa tapauksessa uusi tiketti palautetyökaluun. Ulkoisessa tukipalvelussa työskentelee monta palveluagenttia ja ketjuohjauksessa useita asiantuntijoita, joten riskinä on, että palaute otetaan käsittelyyn täysin uutena tapauksena.
2. Tässäkin prosessinosassa aikaa mahdollisesti kuluu, jos viestit jäävät jonkin toimijan haltuun sovittua pidemmäksi ajaksi.
3. Viesti välittyy usean toimijan ja kanavan kautta, joten tiedon muuttuminen jossain kohti on mahdollista.

Tarvittaessa tikettien käsittelyyn otetaan avuksi myös muita, kolmansia, osapuolia. Ulkoinen palautetyökalu on käytössä myös yrityksen sisäisellä IT-osastolla ja välillisesti ulkoi-

sella järjestelmätoimittajalla. Tapausten selvittäminen tukitoimintojen sisällä on siis mahdollista myös alkuperäisen tiketin kautta, mutta usein on järkevämpää luoda laajempaa teknistä tutkimusta varten oma tikettinsä, sillä tukitoimintojen sisäinen keskustelu ei ole tarkoitettu asiakkaan nähtäväksi.

Perustapauksessa ketjuohjaus käsittelee tiketin, eli niin sanotusti sulkee sen, ja palauttaa vastauksen suositeltuihin toimenpiteisiin tukipalvelun kautta asiakkaalle, samoja kanavia käyttäen kuin tarkentavien kysymysten osalta. Haasteet ja riskit tiketin sulkemisessa ja tapahtumissa sen jälkeen:

1. Vastaus kulkee jälleen useamman kanavan ja toimijan kautta, joten tieto saattaa muuttua tai esimerkiksi vastauksen tueksi koostettuja liitteitä kadota matkalla.
2. Asiakas saa vastauksen, mutta ei enää mahdollisuutta kommentoida sitä. Mahdolliset lisäkysymykset tai kommentit tyytymättömyydestä palautteen vajavaiseen käsittelyyn avaavat jälleen uuden tiketin, joka ei ole sidoksissa alkuperäiseen.
3. Kun palaute on käsitelty, ovat mahdolliset suositellut jatkotoimenpiteet asiakkaan vastuulla, sillä virallista seuranta ei suljettuihin tiketteihin ole.
4. Palautteiden seuranta ja raportointi ei ole asiakkaalle mahdollista.
5. Käsiteltyjen palautteiden seuranta ja raportointi työkalun avulla ei ole ketjuohjauksessa mahdollista.
6. Jatkokehitys palautteiden perusteella on yritettävä tehdä muiden kanavien ja työkalujen avulla, sillä raportointia ei saada.

Asiakkaaseen on tässä prosessimallintamisessa viitattu nyt aluekonttorina. On kuitenkin muistettava, ja kuten tutkimuksessa aiemmin on kuvattu, että usein palaute lähtee jo myymälästä, jossa haasteet konkreettisimmin esiintyvät. Osa uuden toimintamallin myymäläkoulutuksista järjestetään ketjuohjauksen toimesta, mutta suurin osa tiedottamisesta, ohjeistuksista ja ketjuohjauksen muusta tuottamasta tukimateriaalista sekä koulutuksista välittyy myymälöihin aluekonttorin kautta. Myymälän suora näkyvyys keskitettyyn tilaamisen ohjaamiseen sekä nykyiseen tuki- ja palautemalliin on suhteellisen heikko, mutta toisaalta se on osittain myös prosessissa näin haluttu, sillä osa keskusteluista tulee jättää vain ketjun ja aluekonttorin väliseksi. Tapauksissa, joissa myymälän palaute siirtyy ketjuohjaukselle asti, ei myymälä saa automaattisesti tietoa palvelupyynnön tilasta. Haastateltava 6 (28.6.2019) totesi lopulliset vastaukset aina tavoittavan myymälän ja usein aluekonttorin kautta saadaan tarkallakin tasolla selvitys asiasta ja ratkaisusta, mutta väliaikatietojen puuttuminen on todella haasteellista, etenkin, jos kysymyksessä on laajempi ongelma, jonka selvitys vie aikaa. Myös ketjuohjaus nojaa siihen tietoon ja luottoon, että tehty selvitys päättyy takaisin palautteen antaneeseen myymälään, jos aluekonttorissa se nähdään tarpeelliseksi. Aina paluupostia ei myymälään tule, vaikka edes jonkinlainen kuittaus riittäisi ja kertoisi myymälään, että asia on huomioitu (Haastateltava 5, 27.5.2019). Aluekonttorin vastuulla on nykyprosessissa tunnistaa ne tilanteet, jolloin ketjuohjauksen vastaukset ja mahdollisesti suositellut korjaavat toimenpiteet tulevat myymälään asti välitettyä ja uusia ohjeistettuja toimintatapoja jatkossa noudatettua.

Ketjuohjauksella on käytössään useita järjestelmiä ja ohjeita, mutta ei aina tapauskohtaisia yhtenäisiä toimintamalleja. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa palvelun laadun vaihteluun tai jo aiemmin peräänkuulutettuun kokonaisuuden hallintaan ja jatkuvuuteen. On yksilön vastuulla, tutkitaanko palautteen perusteella muita mahdollisia samanlaisia tapauksia sen sijaan, että korjataan vain yksittäinen ilmoitettu ongelma. Tai on asiantuntijan osaamisesta ja ymmärryksestä kiinni, tunnistetaanko palautteen pohjalta suurempaa kehitystä vaativa kokonaisuus, jotta ongelman juurisyy ei enää tulevaisuudessa toistu. Ja lopulta tämä kaikki vaatii ymmärryksen ja kokemuksen lisäksi mielenkiintoa tutkia asioita ja kehittää uutta, yhteisen päämäärän hyväksi. (Haastateltava 1, 13.5.2019; Haastateltava 2, 28.5.2019.)

8 Johtopäätökset ja suositukset

Kun tavoitellaan jatkuvuutta ja toisaalta jatkuvaa muutosta, on yritysten rakennettava uusi kulttuuri oman organisaation lähtökohdista ja omiin prosesseihin soveltaen. Kehitys on mahdollista luomalla täysin uutta tai kopioimalla ja mukauttamalla tehokkaasti jo keksittyä (Markkula & Syväniemi 2015, 23). Tehokas tapa sitouttaa henkilöstö ja loppukäyttäjät muutokseen, on myös osallistaminen. Tutkimuksen kohdeyrityksessä, asiantuntijatiimeissä läpi moniportaisten organisaatioiden, seurataan läheltä projektin edistymistä ja tavoitteena on luoda jatkuvaa pienkehitystä ketterästi, kaikki ketjun osapuolet huomioiden.

Tutkimuksen teoriaosuudessa pyrittiin monipuolisesti selvittämään, olemassa olevaa tietoa hyödyntäen asiantuntijaorganisaatioiden oppimisen ja johtamisen parhaita käytäntöjä ja tehostamiskeinoja. Lisäksi tutkittiin palvelun kehittämisen ja tuotteistamisen teoriaa sekä näiden oppien soveltamista yrityksen sisäisen asiakaspalvelun laadun parantamiseksi ja lopulta arvon tuottamiseksi kuluttaja-asiakkaalle.

Tutkimuksen empiirisessä osassa on kuvattu kattavasti kohdeyrityksen järjestelmämuutosta ja keskitettyyn tilaamiseen ja tavaravirran ohjaamiseen vaiheittain siirtymistä. Samalla on esitelty uusien täydennysprosessien mukanaan tuoma rinnakkainen muutosprojekti, jossa palautekäsittelyn tueksi on otettu käyttöön yhteinen työkalu ja tilaamisen tukimalli muodostettu moniportaiseksi asiantuntijaorganisaatioksi. Automaation ja teknologian lisäämistä sekä toimintamallien jatkuvaa kehittämistä tutkittiin kohdeorganisaatiossa tutkijan itse havainnoimana. Lisäksi empiiristä tutkimustietoa kerättiin haastatteleamalla keskeisten roolien edustajia ja muodostamalla myös sitä kautta kuva kokonaisprosessista ja muutoksen mukanaan tuomista hyödyistä ja haasteista. Tässä kappaleessa palataan alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja pyritään koostamaan niihin vastauksia tehdyn tutkimuksen perusteella. Kaikki seuraavien alalukujen tutkimuskysymysten johtopäätökset, havainnot ja vastaukset on koostettu tutkijan omista havainnoista ja vielä suuremmalta osin yhdistelty kaikkien kuuden haastateltavan kommentteista ja ajatuksista, ellei tiettyä haastateltavaa ole erikseen mainittu.

8.1 Mitkä osa-alueet toimivat nykyisessä keskitetyn tilaamisen tuki- ja palautemallissa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: *Mitkä osa-alueet toimivat nykyisessä keskitetyn tilaamisen tuki- ja palautemallissa?*

Sekä ketjuohjauksen että aluekonttorin haastatteluissa todettiin, että nykyisessä mallissa toimivat mm. palautteiden nopea käsittelyaika ja selkeä vastuujako. Roolit koettiin hyvin määritellyiksi, mutta muistutettiin, että kuten lähes kaikessa, vastuujako toimii vain, jos jokin hoitaa oman sovitun osuutensa. Moniportainen tukimalli ja väliporras aluekonttorilla toimivat nykyprosessissa. Aluekonttorilla tunnetaan myymälät ja niiden erikoisuudet, jolloin esiselvityksen tekeminen on helpompaa ja auttaa toki myös ketjuohjausta. Alueellisen tuntemuksen lisäksi aluekonttori voi toimia tarvittaessa tulkkina myymälän ja ketjuohjauksen välissä sekä osaltaan muokata tiedotteita ja ”suodattaa” yleistä viestintää milloin kenellekin kohderyhmälle sopivaksi. Aluekonttorien haastatteluissa kiitosta sai palautteiden käsittelyaikojen lisäksi ketjuohjauksen hyvä ja ystävällinen palveluasenne. Tämä tunnistettiin myös ketjuohjauksen puolella, mutta pohdittiin, kallistuuko se toisinaan jopa jonkinlaiseksi ylipalveluksi, jolloin palautteiden määrä mahdollisesti myös lisääntyy, jos asiointia koetaan ratkottavan osittain aluekonttorin puolesta.

Käytössä olevat työkalut koettiin pitkälti hyödyllisiksi, niin myymälöissä kuin aluekonttorilla ja ketjuohjauksessa. Uuden toimintamallin avuksi on luotu kattavat materiaalit ja yksiselitteiset ohjeet, jotka ovat helposti löydettävissä. Myymälän ja aluekonttorin kannalta uusia järjestelmiä ei ole keskitetyn tilaamisen ja palautteenannon käyttöönottoprojekteissa otettu käyttöön. Nykyjärjestelmiin tuotujen muutamien uusien ominaisuuksien käytön opettelu on ollut jouhevaa ja koettu melko helpoksi. Ketjuohjauksen käyttöön tulleet uudet järjestelmät, EP-keskus keskitettyyn tilaamiseen ohjaamiseen ja palautetyökalu tukipyynnöiden käsittelyyn, saivat osaltaan hyvää palautetta. Erityisesti EP-keskus tuntuu käyttäjäystävälliseltä järjestelmältä, jossa on monipuolisesti tietoa ja joka mahdollistaa päivittäisen tilaamisen ohjaamisen ja ongelmien selvittämisen.

Yhteisesti todettiin, että palautteista kaikki saadaan selvitettyä ja monesti päästään kiinni myös juurisyihin, yksittäisen tapauksen ratkaisemisen sijaan. Käytössä oleva palautetyökalu tuo runkoa ja rakennetta tukimalliin sekä varmistaa, että mikään palaute ei jää käsittelemättä. Palautetyökalu on ketjuohjauksella käytössä aluekonttorin tilaamisen ohjaamisen palautteiden ja kysymysten käsittelyyn ja esimerkiksi ketjuohjauksen muiden sisäisten sidosryhmien kysymykset ja viestit kulkevat muita kanavia pitkin. Tämä järjestely koettiin tässä kohti toimivaksi ja selkeäksi ratkaisuksi, jotta palautetyökaluun kertyvät vain suoraan kriittistä operatiivista toimintaa koskevat tukipyynnöt.

Asiantuntijoiden, läpi tukimallin, tunnustettiin olevan sitoutuneita ja tunnollisia. Henkilöstöltä löytyy syvällistä osaamista ja tukipyynnöt käsitellään niiden vaatimalla vakavuudella.

Syvällistä asiantuntemusta käytetään tilaamisen ohjaamisen ja muiden tärkeiden vastuutehtävien lisäksi myös palautteiden käsittelyyn ja sitä kautta kokonaistoiminnan kehittämiseen. Sekä ketjussa että aluekonttorilla todettiin, että palautteiden käsittely vie osaltaan aikaa pois pääasiallisesta työstä operatiivisessa ohjaamisessa, mutta toisaalta arvioitiin ihmisten asiantuntemuksen kasvavan sekä tilannekuvan ja konkreettisen ymmärryksen muiden tekemisistä syventyvän. Vaikka tukimalli ja tilaamisen prosessi on moniportainen, esimerkiksi ketjussa tunnettiin ongelmien ja palautteiden selvittämisen kautta oman työn vaikutus välittyvän myymälään ja aina kuluttaja-asiakkaan arkeen asti.

8.2 Mitkä ovat suurimmat kehittämisvaatimukset/-kohteet nykyisissä tukiprosesseissa ja palautemalleissa?

Toinen tutkimuskysymys oli: *Mitkä ovat suurimmat kehittämisvaatimukset/-kohteet nykyisissä tukiprosesseissa ja palautemalleissa?*

Roolien ja vastuiden selkeä määrittely koettiin toimivaksi nykyisessä palaute- ja tukimallissa. Prosesseihin toivottiin kuitenkin tarkennuksia jokaisen keskeisen roolin osalta. Jotta työskentelyyn saadaan lisää tehokkuutta, tulisi toimimista eri tilanteissa kirkastaa. Asiantuntijoiden tulisi entistä selkeämmin ymmärtää, mikä on tarpeellista ja oman roolin mukaista tekemistä ja mikä selvitystyö tai palvelu ”liikaa”. Ohjeita ja materiaaleja on tuotettu kattavasti, mutta tarkemman prosessikuvauksen myötä toivottiin helpommin löytyvän myös juuri se oikea tieto, mitä kyseiseen selvitystyöhön tarvitaan. Tällä hetkellä palaute- ja tukimallin tiedot koostuvat irrallisista palautteista ja yksittäisistä palasista, joten kehityskohteena tunnistettiin selkeyttää eri toimijoiden tehtäviä ja koko palauteputkea kaikille osapuolille. Lisäksi huomioitiin, että tässä yhteydessä tulisi tunnistaa myös ne toimijat, jotka eivät esimerkiksi tuota lisäarvoa sekä arvioida, voidaanko nämä prosessinosat poistaa tai korvata, Service Blueprinting -mallin mukaisesti. Vaikka palautekäsittely koettiin usein nopeaksi, erityisesti myymälän näkökulmasta palautepolku on nyt todella pitkä ja monivaiheinen, jolloin asioiden selvittäminen ja ratkaisujen konkreettisen vaikutuksen näkyminen kestää toisinaan luvattoman kauan.

Sekä palautteiden käsittelijät että palautteiden antajat kokivat palvelun laadun vaihtelevan henkilöstä ja tapauksesta riippuen. Ketjuohjauksessa selkeänä kehityskohteena tähän nähtiin jälleen oman asiantuntijatiimin yhtenäisten käsittelymallien ja prosessien kirkastaminen. Ketjuohjauksessa on käytössä useita järjestelmiä, joissa tietoa löytyy, mutta ei selkeää sabluunaa, mistä ja miten asiaa lähdetään lähestymään tai vastausta etsimään.

Haastateltavat 1 (13.5.2019) ja 2 (28.5.2019) kokivat tarpeelliseksi, että vähintään useimmin toistuvien palautteiden tai perustapausten osalta tulisi tiimissä määritellä

- yhtenäiset järjestelmänäkymät, joissa tietyt tehtävät ja askeleet tulee suorittaa
- asiat ja tiedot, jotka tapauskohtaisesti aina vähintään pitää tarkistaa.

Palautteita tulee paljon ja kiireellisyysaste vaihtelee, joten ketjuohjauksen näkökulmasta EP-keskuksessa tulisi pikaisesti myös saada todennettua, onko annettu palaute ylipäänsä aiheellinen vai löytyykö vika esimerkiksi myymälän omasta tekemisestä tai perusprosessien laiminlyönnistä. Tarvitaan selkeä perustarkistusprosessi, jotta tehokasta työaikaa ei kulu väärin muodostettujen palautteiden käsittelyyn. Lisäksi keskusteltiin, että tehokkuutta ja laatua voitaisiin lisätä muodostamalla perustilanteisiin valmiita tai määrämuotoisia vastauksia. Haastateltava 2 (28.5.2019) nosti tämän osalta kuitenkin esille, että valmiiden niin sanottujen mallivastausten käytössä on muistettava piilevä vaara, että niiden avulla aletaan oikomaan prosesseissa tai palvelu muuttuu palautteiden antajan suuntaan pikkuhiljaa kasvottomaksi.

Keskitetty tilaamisen ja palautteenannon malli on valtava kokonaisuus, jossa tapahtuu useita asioita samaan aikaan. Haastateltava 3 (15.5.2019) mainitsi esimerkkinä edellisen viikon todella ylisuuret toimituskuormat myymälässä ja myymälän ja aluekonttorin sokeuden, kun ei saada selville, johtuvatko tilausmäärät käynnissä olevasta äitienpäiväsesongista, lämmenneestä säästä, paikallisesta tapahtumasta, järjestelmävirheestä vai jostain näiden yhteisvaikutuksesta. Kehityskohteenä tässä nähtiin esimerkiksi tiedottamisen lisääminen ja jonkinlaisen selkeän tilannekuvan päivittäminen jatkuvasti kaikille osapuolille. Aina ei paikallinen asiantuntijakaan tunnista, mihin aihealueeseen ongelma oikeastaan liittyy ja tuleeko palaute ylipäänsä edes osoittaa Saatavuuden ohjauksen asiantuntijatiimiin vai itse asiassa ketjuohjauksessa johonkin muuhun vastuuorganisaatioon. Tältä osin, vaikka ketjuohjauksessa koettiin toistaiseksi positiiviseksi ja selkeäksi palautetyökalun käyttö vain tietynlaisten ja tietyn ryhmän tukipyyntöjen käsittelyyn, tulkitaan se aluekonttorilla haastavaksi, kun palautekanavia ketjuohjauksen suuntaan on useita.

Konkreettisia kehitysvaatimuksia keräsi havainnoissa ja haastatteluissa palautetyökalu. Palautteet ovat tällä hetkellä yhdessä yhteisessä järjestelmässä, mutta vain ketjuohjauksella. Myymälä ja aluekonttori ovat tukimallissa edelleen useamman palvelukanavan ja työkalun varassa. Haastateltava 3 (15.5.2019) kertoi palautteita, kysymyksiä ja havaintoja tulevan aluekonttorille useimmin käytetyn sähköpostin ja puhelinsoiton lisäksi nykyään myymälästä myös uuden Workplace-työkalun, eli yritysten sisäisen Facebookin tapaisen alustan, kautta sekä täysin muita kanavia pitkin: asiakaspalautteena, kollegoilta omasta ja

muista aluekonttoreista tai vaikka tavarantoimittajalta, joka on kiertänyt myymälöitä. Myymälässä kirjallisten ohjeiden jakoon ja palautteiden välittämiseen on käytössä sähköposti ja suosiotaan kasvattava Workplace, jossa epävirallisempi keskustelu ja pienimuotoiset tarkistukset ja tarkennukset on helpompi hoitaa (Haastateltava 5, 27.5.2019; Haastateltava 6, 28.6.2019).

Ketjuohjauksessa nykyään käytössä oleva palautetyökalu ei ole lunastanut niitä odotuksia, joita käyttöönoton myötä toivottiin. Palautteet tulisi voida lajitella esimerkiksi lähettävän aluekonttorin perusteella, käsittelyaikoja tulisi voida seurata ja raportointia muodostaa. Mikään näistä ei tällä hetkellä ole mahdollista. Selkeäksi tarpeeksi nousi seuranta ja raportointi, sekä niitä varten tapausten ja palautteiden tyypittely esimerkiksi

- kiireellisyysasteen
- asiasanojen
- lähettäjän
- aiheen
- muun määrittelevän lisätiedon perusteella.

Edellä mainittujen perustoiminnallisuuksien puuttuminen koettiin suurena haasteena niin johtamisen kuin toiminnan tehostamisen ja kehittämisenkin kannalta. Seurannan ja raportoinnin avulla voitaisiin kenties luotettavasti myös tunnistaa epäkohtia ihmisten toiminnassa ja toimintamallin noudattamisen laiminlyöntiin puuttua heti esimerkiksi johtamisen tai työnohjaamisen kautta. Mm. kiireellisyysasteen määrittelyn puuttumisen pelättiin myös olevan jopa liiketoiminnallinen riski, jos kriittinen häiriöselvitys jää vajavaisten yksilöivien tunnistetietojen puuttumisen vuoksi muun peruspalautteen alle. Lisäksi raportoinnin arvioitaisiin olevan hyödyksi myös aluekonttorille ja jopa myymälään asti, jotta näkyvyys palautteiden määrästä, aiheista ja käsittelyajoista lisäisi kokonaisuuden ymmärtämistä joka portaalla.

Läpinäkyvyyttä peräänkuulutettiin yleisesti läpi prosessin. Tutkimuskohteessa vastataan yrityksen liiketoiminnallisesti kriittisestä osa-alueesta, jossa viestinnän selkeyttä ja reagoinnin nopeutta on mahdollista jatkuvasti kehittää. Kommunikaatioon on panostettu, mutta keskustelua ja vuorovaikutteisuutta kaivattiin yhä lisää. Tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin useaan otteeseen palvelun kehittämisen toimivan yhdessä myös asiakkaiden kanssa ja tutkimuskohteessa tulisikin vielä enemmän hyödyntää kaikkien osapuolien erikoisosaamista ja asiantuntemusta. Yhteiset analyysit ja keskustelu ketjuohjauksen ja aluekonttorin välillä voisivat tuottaa tehokasta kehitystyötä. Esiin nostettiin myös aluekonttorien välinen tiedonjako ja toiminnan tehostaminen käymällä yhdessä läpi kunkin alueen parhaita käytäntöjä ja kipukohtia. Haasteena yhteistyöhön liittyen havaittiin toisaalta myös

myymälöiden ja aluekonttorien erilaisuus ja kaikkien tasapuolisempi osallistaminen. Haastateltava 3 (15.5.2019) totesi, että valitettavasti monesti suurinta ääntä pitävä tuntuu saavan asiansa läpi.

Edellisissä kappaleissa kuvatut haasteet määrämuotoisuuden puuttumisen ja tikettien useiden käsittelijöiden sekä yksiselitteisen seurannan uupumisen osalta voivat aiheuttaa myös palautteiden päällekkäisen käsittelyn. Myymälässä ja aluekonttorilla on useita vastuullisia, jotka kirjaavat palautteita ja tukipyyntöjä, jonka lisäksi tukipalvelu ja ketjuohjaus koostuu suuresta määrästä henkilöstöä. Tällä hetkellä mikään ei automaattisesti linkitä tai ohjaa liittämään saman aiheen tai alueen palautteita toisiinsa ja mahdollisuus on, että yhdestä aluekonttorista tai jopa yhdeltä ja samalta henkilöltä lähetetään päällekkäisiä tukipyyntöjä. Ulkoinen tukipalvelu, kuten todettu, toimii tässä prosessissa enemmänkin viestien välittäjänä ja todennäköistä on, että tuplapalautteet eivät pysähdy sinne vaan kulkevat ketjuohjaukselle asti. Myös ketjuohjauksessa useat henkilöt käsittelevät palautteita ja vaikka seula on tarkempi ja asiantuntijuus syvempää, voivat päällekkäiset palautteet massassa hukkuu ja päätyä käsiteltäväksi usealle henkilölle, samanaikaisesti tai pienellä viiveellä.

Keskeisenä asiana ja kehityskohteenä esiin nousi ajan hengen mukaisesti teknologian hyödyntäminen ja automaation lisääminen. Voisiko nykytekniikkaa käyttää automaattisesti ”kysymään” perustarkistuskysymykset ennen kuin palautetta pääsee ylipäänsä antamaan tai saisiko järjestelmien avulla vielä tehokkaammin kiinni, mistä palautteen tarve alkujaan syntyy? Pääasiallisesti työkalut ja uusi tilaamisen malli teknisesti toimivat ja nykyiset kysymykset ja palautteet liittyvät lähinnä tuotteiden saatavuuteen tai tavaravirran hallintaan. Kehitystoiveena nähtiin kuitenkin myös uusia työkaluja ja osaamisen lisäämistä esimerkiksi myymälään, jotta jo siellä voitaisiin helpommin todentaa ja ymmärtää ongelmatilanne sekä kenties teknologiaa, joilla ratkoa tapauksia useammin itse. Tilanteissa, joissa palaute joudutaan kuitenkin laittamaan eteenpäin, pyrittäisiin uusilla työkaluilla lisäämään joka tapauksessa ymmärrystä ja helpottamaan myymälää keräämään selkeämmin perustietoja, joita palautteen käsittelyyn seuraavilla portailla tarvitaan. Lisäksi nostettiin esille vastauksen palautuminen ja esimerkiksi automaattisen selvityksen lähettäminen myymälään perustilanteiden käsittelystä aluekonttorilla tai ketjuohjauksessa. Varmistamalla yleisimpien tapausten ja toimenpideohjeistusten digitalisoitukin läpikäynti palautteen antaneen myymälän kanssa, lisättäisiin jälleen osaamista ja edesautettaisiin seuraavien tilanteiden itenäistä ratkaisua.

Tutkimuskohteessa on käynnissä usean vuoden vaiheittainen muutosprosessi, jota ei saada maaliin kertomalla asioista ihmisille kerran. Muutosjohtamisessa korostuvat asioiden toisto, valvonta ja seuranta. Ihmisten on muutettava toimintaansa ja heidät on saatava omaksumaan rutiineiksi uudet prosessimallit. Läpivienti vaatii koulutusta ja johtamista. Asiantuntijat keskenään eivät vielä voi vakiinnuttaa toimintatapoja, vaan uutta toimintamallia tulee kannatella ja johtaa aidosti. Johtamisen tueksi tarvitaan mm. aiemmin mainittua raportointia ja muita sopivia työkaluja, joiden avulla myös lisätään johdon ymmärrystä ja syvempää sitoutumista muutokseen. (Haastateltava 1, 13.5.2019.)

8.3 Mitä ovat vaihtoehtoiset mallit tulevaisuuden tuki- ja palauteprosesseihin ja tehokkaaseen palveluhallintaan?

Kolmas tutkimuskysymys oli: *Mitä ovat vaihtoehtoiset mallit tulevaisuuden tuki- ja palauteprosesseihin ja tehokkaaseen palveluhallintaan?*

Lyhyen aikavälin kehityskohteena voitaisiin lähteä kartoittamaan nykyisessä palautetyökalussa saatavilla olevia käyttämättömiä ominaisuuksia. Näiden mahdollisuuksien hyödyntämisen lisäksi palautetyökalussa on kenties mahdollista muokata yhtenäiset näkymät koko ketjuohjauksen tiimille, jotta siltä osin palautetikettien käsittely on selkeää. Vaihtoehtona on myös puuttuvien määrittelevien kenttien ohittaminen ja aloittaa tiimissä keskitetty koordinointi, jossa nimetyn henkilön toimesta palautteille kirjoitetaan vapaana tekstinä kiireellisyiden määrittely ja ohjataan tiketit sen perusteella asiantuntijoille eteenpäin. Lisäksi, palautetyökalu on käytössä muutamilla muilla ketjuohjauksen osastoilla ja toiminnan kehittämiseksi voisi kokeilla ajatusten vaihtoa ja käyttötapojen jakamista muiden palautetyökalua käyttävien osastojen kanssa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myymälöissä löytyy eroja henkilöstön kouluttamisessa. Osa aluekonttoreista ja myymälöistä on päätenyt kouluttamaan vain päällikön/päälliköt ja selkeät avainhenkilöt. Osassa paikoista perustietoja uudesta tilaamisen toimintamallista on haluttu jollain tasolla jakaa myymälässä kaikille, jotka jotenkin ovat tekemisissä tavara- ja täydentämiseen liittyvien asioiden kanssa. Tärkeänä painotettiin tiedon jaon kannalta nimenomaan myymälän kannalta oleellinen tieto, jota paikallisesti todella voidaan hyödyntää. Pitäisikö jonkinlainen perusymmärrys taata myymälöissä yleisesti useammalle, jotta myymälän tekemisten ja prosessien tarkoitus olisi selvää ja omalla työllä ja toiminnoilla selkeä merkitys? Saataisiinko ymmärryksen kautta omaa paikallista selvitystyötä lisättyä ja palautteiden määrää vähennettyä? Oleellisena näkökulmana yleisesti tulisi lisäksi ensin selvittää tarkemmin osaamistasoa niin eri aluekonttoreilla kuin myymälöissäkin ja järjestää

tiettyjen osa-alueiden jatko- ja syventäviä koulutuksia tarvittaessa myös ymmärryksen lisäämiseksi.

Jaettavat ohjeistukset ja materiaalit sekä niiden käyttö koettiin myymälöissä osassa enemmän hyödyllisinä ja toisella alueella lähes kaikki todettiin opittavan mielummin käytännön kautta. Ohjeistuksia on tuotettu ketjusta paljon ja näitä hyödynnetään erityisesti aluekonttoreilla. Myymälöihin kaivattiin vieläkin yksinkertaistettumpia ja niin sanottuja pikaohjeita, joista esimerkkienkin kautta löytäisi yleisimpiin kysymyksiin helposti vastauksen. Osa aluekonttoreista, ja ilmeisen suuri osa, muokkaa ketjun tuottamia ohjeita myymälöilleen sopivimmiksi ja tulevaisuudessa voisi ajatella näidenkin sovellettujen materiaalien jakamista myös muiden aluekonttorien ja myymälöiden hyödynnettäväksi. Ketjuohjauksen sisäisistä materiaaleista mainittiin lyhyen aikavälin kehityskohteenä esimerkiksi jonkinlaiset työkortit tai kysymys- ja tarkistuslistat yleisimpiin tapauksiin. Näiden avulla varmistettaisiin sekä tehokas toiminta peruspalauteiden käsittelyssä kuin yhteiset suuntaviivat tasaisen laadun varmistamiseksi.

Vaihtoehtoisina työkaluina tai automaation lisäyksinä ehdotettiin jonkinlaista portaalia tai yhteistä järjestelmää useille ketjuohjauksen asiantuntijatiimeille. Nykyisessä mallissa aluekonttorilla tai sisäisesti ketjuohjauksessakaan ei aina tunnisteta oikeaa palautteen vastaanottavaa organisaatiota, joten voisiko yhteinen työkalu sekä pakolliset aihevalinnat tai muu määrämuotoinen esivalinta edesauttaa tukipyyntöjen ja kysymysten ohjaamista useammin suoraan oikealle vastaanottajalle. Samalla ideoitiin portaalin tai yhteisen uuden palautetyökalun rinnalle jonkinlaisten teknisempien palautteiden tai oikeammin tilaamisen ohjauspyyntöjen välittämistä suoraan toiminnanohjaus- ja tilausjärjestelmien välillä.

Aluekonttorilla tunnistettiin palautteiden ja ongelmien kokonaisvaltainen selvittäminen myös toisinaan haasteelliseksi. Haastateltava 5 (27.5.2019) koki asian myymälän näkökulmasta siten, että aluekonttorin vajavaiset selvitysvalmiudet useissa tilanteissa vaikuttavat siihen, että palaute kiertää eteenpäin ja lopulta vastauksia ei kaikkiin raportoituihin ongelmiin ja havaintoihin myymälään enää saada. Aluekonttorilla vastuu niin myymälän kuin ketjun suuntaan on jo nyt valtava, joten lisää uusia opeteltavia järjestelmiä ei avuksikaan tässä kohti kaivattu. Kokonaisuutta voisi kuitenkin hallita kenties paremmin korvaamalla tai yhdistämällä olemassa olevia työkaluja, joihin myös myymälällä on pääsy. Palautteen kulkeminen yhden kanavan kautta läpi koko tukiportaikon edesauttaisi seurattavuutta ja jäljitettävyyttä sekä vahvistaisi näkyvyyttä tilanteen etenemisestä myymälässä.

Automaation lisäämisen ja konkreettisten uusien työkalujen rakentamisen lisäksi, jotka vievät aina oman aikansa, on mallia mahdollista kehittää lyhyellä aikavälillä lisäämällä

henkistä pääomaa. Sydänmaanlakka (2007, 189) painottaa, että vaikka tieto on monimutkaisesti ymmärrettävä, oleellista on, että tieto on ihmisissä. Maailma teknologisoituu ja automatisoituu, mutta ihmiset synnyttävät tietoa. Kuten tässäkin tutkimuksessa on todettu, asiantuntijapalvelut ovat varmasti ala, joka jossain muodossa kestää muuttuvan yrity maailman mullistuksessa, sillä ihmisiä, ja erityisesti osaavia ja tietäviä ihmisiä, tarvitaan jatkossakin. Asiantuntijat tuottavat asiakas- ja tukipalveluja sekä toiminnan, kokemusten, havainnoinnin ja päättelyn kautta synnyttävät uutta tietoa (Sydänmaanlakka 2007, 189-190).

Miten tietoa sitten käytetään ja jaetaan? Nämä nousivat kysymyksiksi ja itse asiassa jonkinlaisiksi haasteiksi tutkimuskohteessa. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tieto on tietynlainen myytävä tuote ja jopa kilpailuvallti, vaaditaan niin tiedon hallintaa kuin tiedonjakoakin (Stenberg 2006, 120; Helander ym. 2013, 60). Yrityksessä on järjestelmien näkökulmasta kuvattu hallintamalleja ja yhteisiä noudatettavia prosesseja, mutta tämän tyyppisessä asiantuntijaorganisaatiossa tulee selkeät ja ketterät prosessit olla käytössä myös tiedon jakamisen ja dokumentoinnin osalta. Saatavuuden ohjauksen asiantuntijatiimissä työkaluja voidaan kehittää, jotta yleisten asioiden lyhyt ja tiivistetty kirjaaminen on jokapäiväisessä työssä helppoa. Samalla suositellaan jonkinlaista määrämuotoista alustaa tai perusasioiden listaa, jotka kirjauksista tulisi löytyä, jotta tietoa voidaan sellaisenaan hyödyntää kaikkien osalta. Vaihtoehtoisesti olisi hyvä myös punnita nähdäänkö tarpeelliseksi lyhyen aikavälin ja pitkään säilöttävän ja tarvittavan tiedon dokumentointia mahdollisesti eri työkaluihin ja paikkoihin, käytettävyyden maksimoimiseksi. Yleisesti oleellista on, että tiilaamisen laadusta ja keskitetyn palaute- ja tukimallin sisäisestä seurannasta ja kokonaiskuvasta olisi kattava ymmärrys kaikilla tiimissä.

9 Yhteenveto

Uusi palautetyökalu ja -malli otettiin käyttöön yhdessä tilaamisen automatisointiprojektin kanssa. Silloisen tiedon ja vaihtoehtojen varjolla malli on ollut hyvä ratkaisu ja palautetyökalu selkeyttänyt palautteiden käsittelyä, kun henkilökohtaisista sähköposteista siirryttiin käyttämään yhteistä alustaa (Haastateltava 1, 13.5.2019). Edellisissä kappaleissa analysoidut haasteet tai riskit luonnollisesti korostuvat enemmän kuin positiiviset ja toimivat asiat, kun ihmiset tekevät havaintoja. Pienikin ylämäki voi tuntua valtavalta vuorelta, jos jokapäiväisessä työssään törmää toisinaan ongelmiin. Tällöin, kuitenkin laaja-alaisesti hyvin toimiva malli jää mahdollisesti hieman taka-alalle. Virheitä luetellaan helpommin kuin onnistumisia (Haastateltava 3, 15.5.2019).

Ihmiset ovat erilaisia ja oppiminen eri tasoista. Muutoksen läpivienti käytännössä vaatii aikaa, toistoja ja seuranta. Viestinnän merkitys korostuu ja viestinnässä ja koulutuksissa käytettäviä erilaisia kanavia on hyödynnettävä, sillä asiat voidaan ymmärtää eri lailla luettaessa ohjeesta tai kouluttajan kertoessa asiat suullisesti. Etätöiden ja erilaisten työskentelymallien yleistyminen sekä digitalisaation lisääntyminen antaa mahdollisuuksia, mutta vie samalla ihmisiä fyysisesti kauemmas toisistaan. Ajantasaiset ja ennen kaikkea helppokäyttöiset yhteiset työkalut nousevat entistä tärkeämpään asemaan. Tiedon kerryttäminen, tallentaminen ja jakaminen sovittujen hallintamallien lailla korostuvat, kun tiimit työskentelevät erillään ja asioiden jatkuva läpikäynti kollegan kanssa ei ole totuttuun tapaan mahdollista. Herrera ym. (2018, 5-6) kehottaa rohkeasti ottamaan vastaan uusi digitaalisempi työpaikka, mutta korostaa samalla vastaamaan työskentelyolosuhteiden muutoksiin tukemalla virtuaalisia työympäristöjä ja työkaluja, yhtenäistämällä laitteistoa ja yleisesti tukemalla ihmisiä muutoksen keskellä. Kehittämällä ketjuohjauksen asiantuntijatiimin sisäisen viestinnän ja kommunikaation prosesseja ja työkaluja, parannetaan myös sidosryhmä- eli asiakasviestintää.

Keskitetty tilaamisen ohjaaminen ja sitä kautta tuki- ja palautemalli laajenee jatkuvasti ja voi tulevaisuudessa kuormittaa ketjuohjausta liikaa, kun myymälämäärä kasvaa. Pääasiallinen tekeminen tiimissä pitäisi kuitenkin olla tilaamisen ohjaamisessa, joten palautteiden määrää ja asiantuntijoiden kuormittumista tulisi myös seurata. Jatkuva vaihtoehtojen ratkaisujen kehittäminen on hyvä pitää esillä tai vähintäänkin kuljettaa havaintona ja seurannassa kehityskorissa mukana.

Tutkijan oma rooli ketjuohjauksessa johti toisinaan keskustelun ja kehityksen painottamiseen ketjun näkökulmasta. Laaja teoriapohja ja sen soveltaminen tutkittavan kohteen ominaisuuksiin syvensi tutkijan ymmärrystä ja muodosti uudenlaisia lähestymistapoja. Useiden haastattelujen ja pitkän ajan havainnoinnin kautta saatiin lisäksi tutkimuskohteesta kattava kokonaiskuva ja lopulta tunnistettiin konkreettisia lyhyen ja pitkän aikavälin, pieniä ja suurempia kehityskohteita.

Oleellisimpina yksittäisinä nostoina voidaan tuoda esille tehokkaat työkalut ja tarpeeksi helppo palautteenanto, mutta tietyt vaatimukset tai kysymykset ennen eteenpäin pääsyä. Yhtenäiset prosessit, ohjeet ja kanavat niin asioiden tutkimiseen kuin palautteiden käsitteilyyn. Kokonaisuuden ymmärtäminen, läpinäkyvyys ja jatkuva osaamisen kasvattaminen organisaatiossa jokaisen portaalla osalta, jotta pyritään korjaamaan yhden havainnon perusteella ongelmia laajemmin tai toisaalta opitaan ja samoja asioita ei ratkota aina uudelleen. Selkeä toimintamalli ja vaatimukset työskennellä sen mukaisesti joka tasolla varmistavat, että liiketoimintakriittinen tilaaminen ja keskitetty tukimalli toimivat jatkossakin.

Lähteet

Debruyne, M. 2014. Customer Innovation – Customer-centric strategy for enduring growth. CPI Group Ltd, Croydon. Great Britain.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. WSOYpro. Helsinki.

Haastateltava 1. 13.5.2019. Päällikkö, Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijaorganisaatio. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 2. 28.5.2019. Asiantuntija, Saatavuuden hallinnan ketjuohjauksen asiantuntijaorganisaatio. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 3. 15.5.2019. Vastaava, aluekonttori 1. Haastattelu. Skype-puhelu.

Haastateltava 4. 16.5.2019. Vastaava, aluekonttori 2. Haastattelu. Lahti.

Haastateltava 5. 27.5.2019. Marketpäällikkö, myymälä 1. Haastattelu. Helsinki.

Haastateltava 6. 28.6.2019. Vastuumyyjä, myymälä 2. Haastattelu. Virrat.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9128-3>. Luettu 13.9.2019.

Herrera, F., Chan, G., Legault, M., Kassim, Raheemah M. & Sharma, V. 2018. The digital workplace: think, do, share. Deloitte. Kanada. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf. Luettu 14.9.2019.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä: Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tammerprint Oy. Tampere.

- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille, 4. painos. Libris Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Luettu: 1.9.2019.
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 39, 1, s. 53–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kielitoimisto. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>. Luettu: 8.9.2019.
- Kim, Y. S., Lee, D. H. & Cha, J. 2017. A blueprinting approach to service innovation in private educational institutions. International Journal of Quality Innovation, 3, 2.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2>. Luettu: 14.9.2019.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Lönnqvist, A. 2012. Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Liiketaloudellinen Aikakauskirja, 1, s. 97-101. Luettavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf. Luettu: 8.9.2019.
- Markkula, T. & Syväniemi, M. 2015. Analytiikkamatka: Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen liikekirjat [2015]. Saarijärvi.
- Martin, J. W. 2014. Lean Six Sigma for supply chain management: a 10-step solution process, Second edition. McGraw Hill Education 2014. United States of America.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Piekkola, H. 2011. Aineeton pääoma – avain menestykseen. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 169. Vaasa. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7857/isbn_978-952-476-366-0.pdf?sequence=1. Luettu: 8.9.2019.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service design: from insight to implementation. Rosenfeld Media. Brooklyn, New York. Luettavissa: <https://www.dawsonera.com.ezproxy.haaga-helia.fi/readonline/9781457102806/startPage/217/1>. Luettu: 8.9.2019.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. B. 2016. Service design for business: a practical guide to optimizing the customer experience. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. Pearson Education Limited 2016. Harlow, Essex, England. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=5138717>. Luettu: 4.6.2019.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. WSOY - Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Stenberg, M. 2006. TIETO – Tietojohtamisen arkkitehtuurit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Unigrafia Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 4.9.2019.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Aineeton arvo – Talouden uusi menestystekijä. Lönnberg Print & Promo. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4/>. Luettu: 8.9.2019.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liite 1. Haastattelukysymykset, ketjuohjaus

Keskitetty EP-tilaamisen tuki- ja palautemalli:

1. Mikä toimii mielestäsi nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa?
 - a. prosessien osalta (vasteaika, tehokkuus, laatu...)
 - b. työkalujen osalta (materiaalit, järjestelmät, raportointi...)
 - c. roolien ja vastuiden osalta (viestintä ja kommunikaatio, käyttöäoikeudet ja -rajoitteet, muut sidosryhmät, vastuunjaon selkeys...)
 - d. muuta?
2. Mitä asioita pitäisi mielestäsi kehittää nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa? Miksi?
 - a. prosessien osalta
 - b. työkalujen osalta
 - c. roolien ja vastuiden osalta
 - d. muuta?
3. Mihin edellä mainittuihin osa-alueisiin tai muihin prosessin osiin erityisesti kaipaisit muutosta? Mitä? Miksi?
4. Koetko tarvitsevasi koulutusta, lisämateriaaleja tai selkeyttämistä jonkin osa-alueen osalta (osaamisen kasvattaminen)?
5. Kehitysideoita muutoksen ja keskitetyn tukimallin toimivampaan jalkauttamiseen?
6. Mitä toivoisit palaute- ja tukimallien osalta tulevaisuudessa? Ideoi vapaasti kehityskohteita, ajattelelematta teknisiä rajoitteita tai nykytilan mahdollisuuksia.

Liite 2. Haastattelukysymykset, aluekonttori

Päivittäinen tuen tarve ja tyypillisimmät ongelmat ja haasteet omassa selvitystyössä:

1. Miten usein keskimäärin kysymyksiä ja ongelmia ilmenee?
 - a. myymälöistä?
 - b. itsellä?
2. Mitä/miten paljon selvitystöitä ja toimenpiteitä teet itse?
 - a. mikä osa kysymyksistä ja ongelmista laitetaan eteenpäin ketjuohjaukseen?
3. Mikä osa selvitystöistä keskimäärin on "selkeitä" tapauksia ja kuinka suuri osa monimutkaisia ja haasteellisempia tapauksia?
4. Onko priorisointi ja tärkeysjärjestys omissa selvitystöissä selkeää?
5. Mitä materiaaleja tai apuja on käytössäsi? Ja kaivattaisiinko jotain lisää?
6. Muuta?

Keskitetty EP-tilaamisen tuki- ja palautemalli:

7. Mikä toimii mielestäsi nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa?
 - a. prosessien osalta (vasteaika, tehokkuus, laatu...)
 - b. työkalujen osalta (materiaalit, järjestelmät...)
 - c. roolien ja vastuiden osalta (viestintä ja kommunikaatio, käyttöoikeudet ja -rajoitteet, muut sidosryhmät, vastuunjaon selkeys...)
 - d. muuta?
8. Mitä asioita pitäisi mielestäsi kehittää nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa? Miksi?
 - a. prosessien osalta
 - b. työkalujen osalta
 - c. roolien ja vastuiden osalta
 - d. muuta?
9. Mihin edellä mainittuihin osa-alueisiin tai muihin prosessin osiin erityisesti kaipaisit muutosta? Mitä? Miksi?
10. Koetko nykyisen materiaalin, työkalut ja mm. keskitetyn tuki- ja palautemallin koulutukset hyödyllisiksi?
 - a. koetko tarvitsevasi koulutusta, lisämateriaaleja tai selkeyttämistä jonkin osa-alueen osalta (osaamisen kasvattaminen)?
11. Kehitysideoita muutoksen ja keskitetyn tukimallin toimivampaan jalkauttamiseen?
12. Mitä toivoisit palaute- ja tukimallien osalta tulevaisuudessa? Ideoi vapaasti kehityskohteita, ajattele mitta teknisiä rajoitteita tai nykytilan mahdollisuuksia.

Liite 3. Haastattelukysymykset, myymälä

Päivittäinen tuen tarve ja tyypillisimmät ongelmat ja haasteet omassa työssä:

1. Miten usein keskimäärin kysymyksiä ja ongelmia ilmenee?
 - a. myymälässä yleisesti?
 - b. itsellä?
2. Mitä/miten paljon selvitystöitä ja toimenpiteitä teet itse?
 - a. mikä osa kysymyksistä ja ongelmista laitetaan eteenpäin?
3. Mikä osa selvitystöistä keskimäärin on "selkeitä" tapauksia ja kuinka suuri osa monimutkaisia ja haasteellisempia tapauksia?
4. Mitä materiaaleja tai apuja on käytössäsi? Ja kaivattaisiinko jotain lisää?
5. Onko myymälällä selkeät ohjeet palautteiden antoon (pakolliset/tarvittavat tiedot)?
6. Muuta?

Keskitetty EP-tilaamisen tuki- ja palautemalli:

7. Mikä toimii mielestäsi nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa? Miksi?
 - a. prosessien osalta (vasteaika, tehokkuus, laatu...)
 - b. työkalujen osalta (materiaalit, järjestelmät...)
 - c. roolien ja vastuiden osalta (viestintä ja kommunikaatio, käyttöoikeudet ja -rajoitteet, muut sidosryhmät, vastuunjaon selkeys...)
 - d. muuta?
8. Mitä asioita pitäisi mielestäsi kehittää nykyisessä keskitetyssä palaute- ja tukimallissa? Miksi?
 - a. prosessien osalta
 - b. työkalujen osalta
 - c. roolien ja vastuiden osalta
 - d. muuta?
9. Mihin edellä mainittuihin osa-alueisiin tai muihin prosessin osiin erityisesti kaipaisit muutosta? Mitä? Miksi?
10. Koetko nykyisen materiaalin, työkalut ja mm. keskitetyn tuki- ja palautemallin koulutukset hyödyllisiksi?
 - a. koetko tarvitsevasi koulutusta, lisämateriaaleja tai selkeyttämistä jonkin osa-alueen osalta (osaamisen kasvattaminen)?
11. Kehitysideoita muutoksen ja keskitetyn tukimallin toimivampaan jalkauttamiseen?
12. Mitä toivoisit palaute- ja tukimallien osalta tulevaisuudessa? Ideoi vapaasti kehityskohteita, ajattele mitta teknisiä rajoitteita tai nykytilan mahdollisuuksia.